



PROJETO PROFISSIONAL

**Marketing cultural: desenvolvimento de um plano de
marketing para a Orquestra Académica da Universidade de
Lisboa**

AUTORA: Catarina Peixoto

ORIENTADOR: Professor Carlos Sá

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JULHO 2017

AGRADECIMENTOS

A concretização deste projeto só foi possível devido à ajuda imprescindível de várias pessoas, às quais devo um enorme agradecimento pelo seus contributos e encorajamento durante a elaboração deste trabalho e, também, pelo suporte nas alturas mais adversas.

Agradeço ao meu orientador, Professor Carlos Sá e a todos os professores do Mestrado em Gestão de Marketing pela partilha de conhecimentos e sabedoria.

Aos meus colegas de mestrado pelas partilhas, desabafos, energia e encorajamento para concluir este trabalho.

Um obrigado muito especial aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional, incentivo e paciência constantes, pelas palavras de ânimo e por me fazerem acreditar nas minhas capacidades.

Agradeço muito o apoio, dedicação e paciência a todos os membros da OAUL, em especial à Susana Vieira, ao Rui Alves, ao Rui Esperança, ao Rafael Silva e claro aos nossos queridos maestros João Aibéo e César Gonçalves.

Por fim, um agradecimento especial à Dr.a Sofia Mântua e à Professora Caterina Foa pela celeridade e disponibilidade para a realização das entrevistas.

A todos, um profundo e sincero obrigado! Sem vocês não teria conseguido superar esta etapa.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimentos | 2 |
| Resumo | 7 |
| <i>Abstract</i> | 8 |
| Enquadramento | 9 |
| 1. Revisão da literatura | 12 |
| 1.1. Arte e cultura..... | 12 |
| 1.2. Orquestras amadoras e sem fins lucrativos | 14 |
| 1.2.1. Organizações sem fins lucrativos..... | 14 |
| 1.2.2. Música feita por amadores..... | 15 |
| 1.2.3. Desafios para as orquestras sinfónicas | 15 |
| 1.3. Marketing Cultural..... | 16 |
| 1.3.1. Os benefícios e a importância do marketing no setor cultural e das artes | 19 |
| 1.4. Plano de Marketing..... | 23 |
| 1.4.1. Definição..... | 23 |
| 1.4.2. Estruturas de Planos de Marketing | 24 |
| 2. Quadro de Referência..... | 28 |
| 3. Análise Situacional..... | 30 |
| 3.1. Externa | 30 |
| 3.1.1. Análise Macro ambiental | 30 |
| 3.1.2. Análise do Público | 35 |
| 3.1.3. Análise da Concorrência | 42 |
| 3.2. Interna..... | 44 |
| 3.2.1. Visão..... | 44 |
| 3.2.2. Missão..... | 45 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.2.3. | Objetivos da organização..... | 45 |
| 3.2.4. | Cultura da organização (Ciclo de Vida) | 45 |
| 3.2.5. | Análise dos <i>stakeholders</i> | 48 |
| 3.2.5.1. | Universidade de Lisboa..... | 48 |
| 3.2.5.2. | Orquestra de Câmara Portuguesa (OCP) | 48 |
| 3.2.5.3. | Associação Orquestral Académica de Lisboa | 49 |
| 3.2.5.4. | Direção Artística da OAUL..... | 50 |
| 3.2.5.5. | Músicos OAUL..... | 51 |
| 3.2.6. | Análise SWOT | 52 |
| 4. | Estratégia..... | 54 |
| 4.1. | Portefólio de planeamento..... | 54 |
| 4.2. | Estratégia de marketing..... | 56 |
| 4.3. | Posicionamento | 57 |
| 4.3.1. | Segmentação | 57 |
| 4.3.2. | <i>Target</i> | 59 |
| 4.3.3. | Postura competitiva..... | 59 |
| 4.3.4. | <i>Branding</i> | 60 |
| 4.3.5. | Marketing mix..... | 65 |
| 5. | Orçamento | 68 |
| 5.1. | Recursos financeiros..... | 68 |
| 5.2. | Recursos humanos..... | 69 |
| 5.3. | Recursos temporais..... | 71 |
| 5.4. | Montante e alocação..... | 72 |
| 6. | Ações | 73 |
| 6.1. | Explicação das ações | 73 |

| | | |
|------|--------------------------------------|-----|
| 6.2. | Planeamento das ações | 79 |
| 6.3. | Análise de receitas e despesas | 85 |
| 6.4. | Cronograma das ações..... | 87 |
| 7. | Implementação e controlo | 88 |
| | Conclusões e recomendações..... | 90 |
| | Bibliografia | 94 |
| | Anexo 1 | 98 |
| | Anexo 2 | 99 |
| | Anexo 3 | 100 |
| | Anexo 4 | 101 |
| | Anexo 5 | 113 |
| | Anexo 6 | 125 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 1. | Segmentos do Mercado Cultural | 19 |
| Figura 2. | Processo do Planeamento Estratégico..... | 24 |
| Figura 3. | Logótipo OAUL | 64 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------------|---|----|
| Gráfico 1. | Faixa etária dos participantes. | 36 |
| Gráfico 2. | Género dos participantes. | 36 |
| Gráfico 3. | Estado civil dos participantes..... | 37 |
| Gráfico 4. | Formação escolar dos participantes. | 37 |
| Gráfico 5. | Situação profissional dos participantes..... | 38 |
| Gráfico 6. | Frequência de consumo de eventos culturais dos participantes..... | 39 |
| Gráfico 7. | Tipos de eventos culturais assistidos pelos participantes. | 39 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 8. Disponibilidade dos participantes para gastos em concertos de orquestra sinfónica..... | 40 |
| Gráfico 9. Forma como os participantes tomaram conhecimento da OAUL..... | 41 |
| Gráfico 10. Razão dos participantes referentes à ida aos concertos OAUL..... | 41 |
| Gráfico 11. Evolução das Audiências por Concerto..... | 47 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Estruturas de Planos de Marketing..... | 26 |
| Tabela 2. Estrutura de Plano de Marketing Adotada..... | 29 |
| Tabela 3. Pontos fortes e pontos fracos dos principais concorrentes da OAUL..... | 44 |
| Tabela 4. Atividade da OAUL..... | 47 |
| Tabela 5. Análise SWOT da OAUL..... | 53 |
| Tabela 6. Matriz de Oferta/Mercado da OAUL..... | 55 |
| Tabela 7. Metas da OAUL..... | 57 |
| Tabela 8. Caracterização pormenorizada do segmento público OAUL..... | 58 |
| Tabela 9. Caracterização pormenorizada do segmento músicos OAUL..... | 58 |
| Tabela 10. Recursos Humanos propostos para a OAUL..... | 71 |
| Tabela 11. Planeamento das ações propostas..... | 84 |
| Tabela 12. Análise das Receitas e Despesas da OAUL..... | 85 |
| Tabela 13. Cronograma de ações propostas..... | 87 |
| Tabela 14. Mecanismos de controlo e planos de contingência das ações propostas..... | 89 |

RESUMO

A Orquestra Académica da Universidade de Lisboa (OAUL) é uma orquestra destinada a criar um espaço de convívio e partilha da cultura e da música entre todos os elementos da comunidade académica da Universidade de Lisboa que tocam um instrumento.

Com a elaboração deste projeto, pretende-se criar um plano de marketing, para a temporada 2017/2018, para a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa com a intenção de aumentar a sua visibilidade e torná-la numa referência no mundo das orquestras amadoras do país.

Este plano de marketing procura encontrar soluções para os problemas reais desta organização criada em 2014 e conta com o apoio e informações fornecidas por membros da mesma. Na sua elaboração utilizaram-se métodos quantitativos e qualitativos através de inquéritos e entrevistas.

As principais conclusões deste projeto relacionam-se com a aplicação do marketing no setor cultural e nas associações sem fins lucrativos e na necessidade subjacente de interligar estas áreas à OAUL. A valorização de um plano de marketing numa organização cultural é vital para estabelecer metas e atingir os objetivos pretendidos.

Palavras-chave: Arte, Cultura, Orquestra, Marketing Cultural, Planos de Marketing.

ABSTRACT

The Orquestra Académica da Universidade de Lisboa (OAUL) is an orchestra with the purpose of creating a space where all the members of this university that play an instrument can share culture and music.

With this project, it is intended to create a marketing plan for the 2017/2018 OAUL season, with the aim of raising its visibility and making this orchestra a reference in the world of amateur orchestras.

This marketing plan tries to find solutions for the real problems of this organization created in 2014 and has the support and information shared by its members. In this plan, quantitative and qualitative methods were used, through surveys and interviews.

The main conclusions of this project are related with the appliance of marketing in the cultural sector and in the non-profit associations and the subjacent need of liking these two areas with OAUL. The appreciation of a marketing plan in a cultural organization is fundamental to establish goals and achieve them.

Keywords: Art, Culture, Orchestra, Cultural Marketing, Marketing Plans.

ENQUADRAMENTO

Este projeto surge, por um lado, num contexto de gosto e interesse pelas áreas dentro do marketing apresentadas de seguida e, por outro lado, pelo envolvimento pessoal na orquestra em causa.

O gosto pela área de marketing surgiu porque, desde sempre, foi do interesse da investigadora as áreas de comunicação, publicidade, promoção e produção de eventos. Paralelamente, o seu percurso académico anterior ao mestrado de Gestão Marketing consistiu numa licenciatura em Ciências Musicais e no 8º grau de violoncelo, que lhe permitiu o ingresso na Orquestra Académica da Universidade de Lisboa.

Criada no início do ano letivo de 2013/2014, a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa (OAUL) é uma orquestra destinada a criar um espaço de convívio e partilha da cultura e da música entre todos os elementos da comunidade académica da Universidade de Lisboa que tocam um instrumento.

A OAUL foi criada num momento especial em que se assinalava a nova Universidade que resultou da fusão das anteriores Universidade de Lisboa e Universidade Técnica de Lisboa. Sendo a constituição da orquestra um desejo antigo da Universidade de Lisboa, começou a ganhar forma através dos resultados de um inquérito enviado aos alunos da UL e UTL para aferir o seu interesse e disponibilidade na criação de uma Orquestra Universitária. Esta Orquestra permitiria não só levar o bom nome da Universidade mais longe mas também enriquecer as valências que os seus elementos, músicos amadores, possuem fora das áreas que diariamente exploram.

O arranque deste sonho tornou-se possível através de uma parceria com a Orquestra de Câmara Portuguesa e com financiamento do Programa de Apoios às Atividades Extracurriculares de Estudantes. Em 2016 a Orquestra de Câmara Portuguesa abandonou o projeto, tendo sido criada a Associação Orquestral Académica de Lisboa (AOAL), com vista a permitir e suportar o funcionamento e crescimento da OAUL.

Atualmente a OAUL conta com 76 músicos, distribuídos por todos os naipes de uma formação sinfónica e oriundos de diferentes faculdades. Apesar de ser variável, devido à mobilidade da maioria dos seus elementos, tem já uma composição estável, permitindo uma programação regular. No entanto, a OAUL ainda tem pouca notoriedade e visibilidade no meio das orquestras amadoras, o que não lhe permite grande posicionamento neste setor.

Assim, o objetivo deste projeto passa por criar um plano de marketing para a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa com o propósito de dar mais visibilidade e torná-la numa referência no mundo das orquestras amadoras do país.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008), o plano de marketing permite a uma empresa decidir o que deseja fazer com cada unidade de negócios, através de estratégias de marketing que ajudarão a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos.

Nos nossos dias, tudo acontece de forma rápida e transitória, as pessoas possuem mais informação, sendo consequentemente mais exigentes mas, também mais impacientes na satisfação das suas expectativas e menos constantes nos seus gostos e consumos. Com efeito, o espetador passivo de ontem transformou-se no consumidor cultural ativo e participante de hoje, inconstante em termos de gostos, que passa da arte ao puro divertimento de acordo com estados emocionais ou contextos sociais (Curvelo, 2009).

Neste sentido, torna-se relevante uma análise sistémica do contexto externo e interno da organização cultural, compreendendo o meio envolvente, desenvolvendo uma estratégia para alcançar metas e objetivos.

Este planeamento estratégico traz para a organização benefícios tangíveis, tais como: orientar a organização artística para a identificação de tendências a longo prazo e as suas implicações; ajudar a definir as principais questões estratégicas que a organização enfrenta; estabelecer uma comunicação mais eficaz entre os membros da organização; ajudar a gestão no estabelecimento das metas e objetivos. Em

resumo, o plano de marketing permite definir a trajetória da organização (Kotler & Scheff, 1997).

Ao longo da revisão da literatura serão analisados os temas intrínsecos ao projeto, nomeadamente a arte e cultura, a música amadora e os desafios para as orquestras sinfónicas, o marketing cultural e os seus benefícios para as artes.

De igual forma, estabelece-se a definição de plano de marketing, descrevendo-se as suas estruturas, uma vez que o trabalho a desenvolver consiste na elaboração de um plano de marketing.

Posteriormente são definidas estratégias e os objetivos estratégicos que a OAUL deverá assumir, assim como a proposta de ações a concretizar.

Relativamente à metodologia, esta desenrola-se a diferentes níveis. Numa primeira parte foram recolhidos dados secundários qualitativos sobre o tema do projeto. Foram consultados diversos livros e artigos científicos sobre marketing cultural, artes e cultura. Seguidamente, foram utilizadas uma abordagem quantitativa, através da realização de um inquérito para caracterizar o público da OAUL e uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas informais, não estruturadas, junto de alguns membros da orquestra e a duas especialistas de marketing cultural. A pesquisa tem ainda por base a experiência e envolvimento do investigador na sua colaboração com a associação.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, e com base numa pesquisa bibliográfica, apresenta-se o enquadramento temático e teórico dos principais conceitos associados à cultura e arte, assim como aos campos do Marketing e do Marketing Cultural.

1.1. Arte e cultura

O conceito de arte é um conceito com limites difusos e, em consequência, muito difíceis de definir. Sendo um conceito muito ligado ao pensamento criativo existe uma grande variedade de definições de arte. Tentar perceber o que é ou interpretar a arte é, desde logo, estar a limitá-la. Apesar disso, tentei reunir algumas definições numa tentativa de caracterizar o que é a arte.

Para Godim (2006), a arte tem um carácter espiritual que se insere no desenvolvimento humano, sendo um instrumento que liga o ser humano ao divino. A arte é criada pelo ser humano através de elementos do seu meio social e elementos do universo natural (França, 2006).

De acordo com Heidegger (1977) só conhecemos um artista quando conhecemos a sua obra de arte. A obra e o artista são complementares, ou seja, nenhum é nada sem o outro.

Reis (2010) considera que é interessante a interação entre a obra de arte e o espetador, sempre que esta existe torna-se, simbolicamente, a obra de arte em algo real. Isto permite tornar intelectualmente acessível a obra de arte para a pessoa que com ela interage.

Outro conceito que se torna importante definir é o de cultura. Para Bento (2012), a cultura refere-se às ações sociais que se baseiam em regras específicas. Reflete todas as crenças, comportamentos, valores, instituições, regras morais que se identificam nos indivíduos de uma sociedade.

Para Morin (1999), o conceito de cultura significa um conjunto de experiências, como as normas, valores, costumes e crenças implementadas e transmitidas de

geração em geração. As particularidades de cada identidade social só são possíveis através da cultura característica de cada sociedade.

A cultura é um produto do pensamento e da atividade do ser humano que se tem vindo a tornar num bem comum para a sociedade. Inclui todos os produtos tangíveis e intangíveis dos seres humanos, referindo-se aos símbolos e aos valores que são transmitidos socialmente. Divide-se em duas componentes: cultura material (concreto e criações tangíveis) e cultura imaterial (ideias, conhecimentos, opiniões, valores, normas, símbolos, linguagem e gestos) (Pipos & Funaru, 2013).

De acordo com Saraiva (1993), a cultura abrange todos os objetos ou operações que a natureza não produz e que lhe são acrescentados pelo espírito. A fala é uma condição de cultura, pois é através dela que se comunicam emoções ou concepções mentais. Outros exemplos de produtos da cultura são a religião, a arte, o desporto, o luxo, a ciência e a tecnologia.

Pipos e Funaru (2013) consideram que existem três principais tipos de cultura:

- **Cultura popular:** é a linguagem de cada comunidade que é formada e desenvolvida, tornando-se, mais tarde, em conhecimento geral para todo o mundo;
- **Cultura cultivada:** exige a separação dos papéis entre o criador e consumidor. A sociedade moderna e o sistema geral de ensino aumentam cada vez mais a área de beneficiários e potenciais criadores da cultura cultivada;
- **Cultura de massas:** é dirigida às massas, criada para elas, mas não por elas. A cultura de massas é especializada em géneros e subgéneros, sendo estes específicos para determinados segmentos da população. A característica mais importante da cultura de massas é que tem subjacente o lucro. A cultura de massas é, portanto, baseada em indústrias culturais (que incluem a televisão, a rádio e jornais, espetáculos, desporto, cinema, dispositivos de áudio e produção de vídeo, publicidade, etc.) ou seja, são indústrias que se referem à criação e à produção de bens e serviços culturais com o intuito de

obter lucro. A cultura de massas desenvolve e aumenta a massificação do acesso à cultura e é, por essa via, que acaba por ser um processo de educação pública. Por outro lado, o próprio público influencia a produção cultural.

Assim pode afirmar-se que a arte é uma forma de interpretação e transmissão da cultura presente em cada sociedade. Deste modo, é essencial tornar a arte e a cultura mais próxima e acessível ao público proporcionando-lhes a vivência de novas experiências, através do conhecimento e ensinamento de outras realidades (Bento, 2012).

1.2. Orquestras amadoras e sem fins lucrativos

1.2.1. Organizações sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos são organizações orientadas para as necessidades sociais que podem ou não ser apoiadas pelo estado ou por organizações do setor privado, que são essenciais para manter os serviços que estes setores não fornecem (Donilcar & Lazarevski, 2009).

Estas organizações não têm como preocupação fundamental gerar lucro ou atribuir alguma forma de autoridade ou poder. É neste sentido que organizações sem fins lucrativos são mais sensíveis às necessidades sociais e às questões de qualidade de vida do que as organizações públicas ou privadas (Kotler & Murray, 1975).

De acordo com Kotler e Amstrong (2008) o marketing começou por ser uma componente muito importante nas estratégias de muitas organizações sem fins lucrativos, como hospitais, museus, orquestras sinfónicas, etc.

Estas organizações são mais autónomas, ousadas e flexíveis que as organizações do setor público e privado. As organizações sem fins lucrativos dependem do voluntariado e de donativos (Kotler & Murray, 1975).

Donilcar e Lazarevski (2009) acrescenta que para além das organizações sem fins lucrativos existem parcerias que funcionam da mesma forma que estas organizações. São geralmente denominadas de associações ou de sociedades e são

formadas por um grupo de pessoas que não têm um contrato formal assinado, mas que se uniram para a prossecução de objetivos comuns.

1.2.2. Música feita por amadores

Palmer (2008), com base num estudo realizado a quatro grupos musicais amadores da Nova Zelândia, descobriu que os músicos amadores valorizam acima de tudo a sua satisfação em “fazerem” música. Os concertos são a razão de ser destas organizações e a motivação para os seus membros trabalharem ao mais alto nível possível. O significado social de pertencer a uma organização não parece ser tão importante. Na sua dedicação, muitas vezes os músicos amadores demonstraram exceder os compromissos exigidos pela organização, nomeadamente no trabalho e responsabilidades da organização de concertos, ensaios, *workshops* e outras atividades, gestão financeira, manutenção de registos e divulgação de concertos.

Num outro exemplo, a Orquestra Sinfónica de Dulwich, satisfaz uma gama de aspirações musicais dos seus membros, para renovar e desenvolver as suas aptidões instrumentais e tocar boa música. A orquestra permite aos seus músicos realizar a paixão pela música que lhes foi instilada desde que eram muito jovens. Permite-lhes, principalmente aos que têm trabalhos mais exigentes, atingir um equilíbrio entre a vida e o trabalho. Alguns membros enfatizam que tocar acompanhado é terapêutico e alivia o *stress*. (Martin & Guzmán, 2009)

Estas orquestras amadoras (ou comunitárias) são, assim, uma forma de pessoas que estudaram música no seu percurso escolar, continuarem a ser musicalmente ativas após o fim desse percurso, quando não prosseguiram com carreira profissional na área. Permitem também estimular a criatividade entre os jovens e reunir pessoas para partilhar a experiência enriquecedora da música ao vivo (Mantie & Tucker, 2008; Hong, 2014).

1.2.3. Desafios para as orquestras sinfónicas

As orquestras sinfónicas deparam-se, desde há algum tempo, com uma diminuição do público e um aumento em idade média dos espetadores, com pouca adesão por parte de novos participantes, aos seus concertos. Em 2003, por exemplo,

apenas 10 a 15% dos americanos considerava ter uma relação próxima com a música clássica, e, destes, apenas metade admitia assistir a concertos de música clássica (Heinen & Weisenfeld, 2015; Brown & Bare, 2003).

Entre 2010 e 2014 o público de concertos de música clássica nos Estados Unidos diminuiu 5,5%, correspondendo a uma queda de, aproximadamente, 3% no número de concertos de música clássica oferecida. As orquestras enfrentam tempos de transição no seu modelo de negócio: em 2013 as vendas de bilhetes avulsas ou para grupos excedeu o valor das vendas de assinaturas (geralmente a base do rendimento das orquestras) (Voss et al., 2016).

No entanto, Whitaker e Philliber (2003) defendem que a maioria do público atual desfruta dos concertos de música clássica apresentados por orquestras locais, pois sentem-se “comprometidos” com a orquestra e acreditam que são uma mais-valia para a sua comunidade.

Com as frequentes alterações no comportamento do público torna-se urgente estudar as suas necessidades, os seus gostos, os seus comportamentos, os seus hábitos, as suas atitudes para procurar satisfazê-los da melhor forma, rentabilizando atividades e obtendo lucros financeiros. É neste contexto que o marketing ganha uma nova importância e começa a ser posto ao serviço de qualquer empresa de sucesso (Curvelo, 2009).

1.3. Marketing Cultural

Tradicionalmente, o marketing era estudado como uma atividade comercial com foco nas vendas. Hoje em dia, o marketing é visto como atividade organizacional fundamental, ou seja, em que o âmbito de aplicação do marketing se estende para além das vendas (Mokwa et al., 1980).

É aqui que se entra no mundo do marketing cultural. Antes da definição de marketing cultural, será introduzida uma breve definição do que é o marketing.

Segundo Kotler e Scheff (1997) o marketing é um processo de análise, planeamento, implementação e controlo de programas destinados a criar, construir e manter parcerias benéficas. O Marketing é o processo pelo qual uma organização

se relaciona de forma criativa, produtiva e lucrativa com o mercado tendo como objetivo criar e satisfazer clientes dentro dos parâmetros e objetivos da organização. Neste sentido é, também, um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Segundo o dicionário de termos de Marketing da AMA, marketing é “o processo de planeamento e de execução da conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Ao contrário da perceção geral, o marketing pode ser e é aplicado em variadíssimos setores, incluindo as artes, apesar de, aparentemente, existir uma incompatibilidade entre os dois conceitos (Ciceo, 2012).

O conceito tradicional de marketing, que considera a razão de ser de um produto a resposta a uma necessidade do mercado não pode ser aplicado aos produtos artísticos dada a própria natureza da arte. Os produtos artísticos contêm a sua própria razão de existir, uma vez que não satisfazem necessariamente as necessidades do consumidor, além das do artista (Hirschman, 1993).

Apesar de serem diferentes, o marketing tradicional e o marketing cultural têm muitos pontos em comum. Ambos consideram importante compreender o cliente, saber quem ele é, como pensa, como se motiva, o que valoriza e o que procura num produto ou serviço (Curvelo, 2009).

O marketing é um processo fundamental na cultura, pelo que é possível e produtivo formular um conjunto de princípios gerais que poderão ser uteis na gestão de uma organização artística (Mokwa et al., 1980).

O marketing cultural tem como objetivo promover a cultura para o público em geral, através de instituições e organismos especializados (Mayaux, 1987, cit. por Pupos & Funaru, 2013). Para Diggle (1994) o objetivo do marketing cultural é conseguir um aumento do público de todas as idades e de todos os níveis sociais e

económicos de forma a alcançar a realização do objetivo ao qual a organização se propõe.

De acordo com Colbert (1994) é a arte de alcançar segmentos de mercado que provavelmente se interessam pelo produto, ajustando-o às variáveis comerciais (preço, lugar e promoção) para colocar o produto em contato com um número suficiente de clientes e atingir os objetivos consistentes com a missão de empreendedorismo cultural.

A abordagem de marketing cultural envolve também pesquisa de mercado, pesquisa das necessidades dos consumidores e das suas expectativas, permitindo a criação de novas necessidades nos segmentos de mercado e antecipando as já existentes. O marketing cultural envolve a avaliação da qualidade e tamanho da oferta e sua adaptação às necessidades do consumidor, investigando a satisfação do consumidor e motivação, assim como os comportamentos culturais da população (Bondrea, 1993, cit. por Pipos & Funaru, 2013).

Os critérios de segmentação no marketing cultural deverão servir para a procura do melhor público para a obra de arte, aquele que melhor a poderá apreciar e que mais valor lhe poderá atribuir e não para satisfazer necessidades imediatas do consumidor (Curvelo, 2009).

Hirschman (1993) delinea três segmentos de mercado definidos de acordo com a orientação criativa do artista e as suas metas. O primeiro segmento de mercado é o artista ou criador, neste caso a criatividade é auto-orientada e tem como objetivo satisfazer a necessidade do artista. O segundo segmento compreende os outros artistas, críticos ou outros profissionais da mesma área numa disciplina particular, onde a criatividade é orientada pelos pares. O terceiro segmento corresponde ao público em geral e pode ser subdividido em vários subsegmentos. Neste segmento a criatividade do artista é levada mais num âmbito comercial ou orientada para o mercado.



Figura 1. Segmentos do Mercado Cultural Fonte: Adaptado de Hirschman (1993, p.49)

De acordo com Pupos e Funaru (2013), os serviços culturais são atividades executadas em benefício dos consumidores de cultura, com ou sem a sua participação direta, a fim de cumprir certas necessidades e produzir a satisfação esperada por eles. Os serviços culturais representam uma categoria distinta de serviços, com variáveis específicas ligadas ao contexto, ao pessoal envolvido e à participação dos consumidores.

Através do marketing cultural é possível estudar de uma forma lógica o nível das audiências. Este estudo funda-se numa visão que é totalmente realista, baseada na reação aos eventos culturais a que as pessoas são sujeitas, com diferentes graus de interesse, dependendo das suas atitudes, gostos, tempo, dinheiro e disposição (Diggle, 1994).

Numa organização cultural, os produtos ou serviços não são criados para estarem apenas à venda no mercado, já existem para o usufruto de um público específico que deverá ser encontrado. No marketing cultural o essencial é ir ao encontro da obra do artista em primeiro lugar (Curvelo, 2009).

1.3.1. Os benefícios e a importância do marketing no setor cultural e das artes

Uma filosofia de marketing pode ser consistente com os objetivos bem definidos de qualquer organização de arte. O marketing é uma dimensão essencial na gestão

da evolução das artes, uma vez que permite melhorar a comercialização, significando aumento das receitas e de público (Mokwa et al., 1980).

Mokwa et al. (1980) referem alguns benefícios da realização e implantação de um plano de marketing no setor das artes, nomeadamente:

1. **Gestão das diferentes atividades das pessoas** que estão relacionadas com a entidade, possibilitando a tomada de decisões na hora certa;
2. **Melhor comunicação**, que é essencial para que cada elemento da organização saiba, de forma geral, o que os colegas estão a tentar alcançar, para melhor realizar as suas próprias tarefas. É um dos aspetos mais importantes para as organizações artísticas uma vez que nestas organizações a atividade artística e as atividades de gestão estão muitas vezes relacionadas.
3. **Identificação dos desenvolvimentos esperados**. Ao realizar um planeamento estratégico é possível prever diversos eventos com bastante precisão de tempo e, desta forma, melhor entender a inter-relação e a natureza dos mesmos.
4. **Preparação para reagir às mudanças** quando estas ocorrem. No plano é necessário prever quais as ações e contra-ações que os elementos da organização irão tomar em determinados acontecimentos, reduzindo assim as respostas não racionais ao inesperado.
5. **Focalização dos esforços**. O plano de marketing permite a uma organização escolher quais os recursos a utilizar para resolver determinadas oportunidades ou problemas. Um bom plano de marketing deve resultar num procedimento sistemático capaz de gerar e desenvolver alternativas.
6. **Manutenção do esforço artístico**. Um plano de marketing, especificando claramente as alternativas que a organização irá prosseguir e enraizando essa escolha num entendimento completo dos objetivos artísticos da organização, ajudando a impedir que a organização tome uma série de decisões *ad hoc* que a levam cada vez mais longe dos caminhos estabelecidos.

O processo de planeamento é determinante para o que a organização fará e para o que pretende vir a fazer.

Na mesma linha de pensamento, mas situando a aplicação dos planos de marketing aos museus, Kotler et al. (2008) consideram que um plano estratégico possui vários benefícios:

1. Verificar e melhorar o desempenho do museu
2. Fornecer uma estrutura para ajudar na tomada de decisão
3. Criar uma base para o planeamento de novas iniciativas
4. Identificar formas de motivar os funcionários/membros do museu
5. Exploração de alternativas relativas ao ambiente externo e seus efeitos sobre a organização do museu.

Para analisar a aplicação do marketing no sector das artes do espetáculo é necessário utilizar uma abordagem deste sector no âmbito de um paradigma de marketing cultural (definido anteriormente) (Rodrigues, Correia & Rebelo, 2008).

Voss e Voss (2000) consideram que apesar das pesquisas conceptuais e empíricas sobre as relações entre a orientação para o cliente e o desempenho da empresa serem normalmente positivas, isso nem sempre sucede e é necessário considerar hipóteses alternativas. Os autores identificam um conjunto de condições da indústria cultural em que a orientação para o cliente pode não ser a mais desejável, nomeadamente em situações em que o lucro não é o objetivo primordial, ou em que a inovação artística é muito elevada ou ainda em situações em que os consumidores não conseguem expressar as suas preferências.

A orientação centrada na arte, a qual estamos habituados, tem vindo a desaparecer, forçando as organizações ligadas às artes a redescobrir o mercado e a sua lógica, de forma a enfrentarem os problemas do sector, em particular a geração de fundos e o desenvolvimento de audiências. Isso não significa que a adoção de uma orientação para o mercado, ou a implementação de atividades de marketing, conduza a sacrifícios da cultura centrada nas artes ou na sua visão artística (Lee, 2005, cit. por Rodrigues et al., 2008).

Por outro lado, de acordo com Todd e Lawson, (2001, cit. por Rodrigues et al., 2008) no âmbito dos estudos de desenvolvimento das audiências, são reduzidas as pesquisas que analisam o comportamento dos não-espetadores, existindo pouca informação na qual basear os esforços de marketing.

Estas questões são particularmente relevantes para o caso português, pois o marketing aplicado às artes do espetáculo ainda está numa fase de desenvolvimento relativamente incipiente (Rodrigues et al., 2008).

Muitas das organizações ligadas às artes têm uma tendência negativa relativamente ao conceito de marketing e muitas vezes consideram que as ferramentas utilizadas são incompatíveis com os valores e missões preconizados por este tipo de organizações (Fillis, 2004, cit. por Rodrigues et al., 2008).

Contudo, e apesar destas relutâncias, pode-se observar a necessidade e a importância da utilização do marketing neste campo, constatando-se que a assimilação dos seus princípios e técnicas se têm manifestado de forma positiva e crescente (Rodrigues et al., 2008).

Tendo em conta o contexto no qual as organizações ligadas às artes do espetáculo desenvolvem a sua atividade, o marketing estratégico tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante. É necessário usar, como pré-condição para a realização de eventos culturais ou ligados às artes, técnicas de comunicação e de marketing, com uma visão que vai para além da mera gestão. É necessário que exista uma atualização recorrente de todas as atividades ligadas à criação cultural (Rubim, 1998).

Curvelo (2009) sugere que os media poderão ser um bom veículo de comunicação, sendo que o contato e a ligação com os jornalistas deve ser eficiente para existir uma boa estratégia de publicidade para o “produto” cultural a vender. Por outro lado, considera que esta estratégia deverá diferenciar estes produtos dos produtos de consumo.

No entanto, hoje em dia, as organizações culturais têm ao seu dispor um veículo de comunicação muito mais rápido e menos dispendioso: a internet. Muitas organizações de artes já oferecem, em tempo real, a venda de bilhetes *online* aumentando significativamente o número de vendas, especialmente entre as audiências mais jovens (Bernstein, 2006).

Para Curvelo (2009) qualquer bom *website* de uma instituição cultural deverá conter a sua missão, a história, a oferta, os artistas em destaque, o pessoal que nela trabalha, os horários, mapas, direções e meios de transporte para chegar ao local da instituição.

1.4. Plano de Marketing

1.4.1. Definição

Um plano de marketing é uma ferramenta que nos permite realizar, de uma forma sistemática, uma análise do mercado, definir a posição da organização e planear as estratégias de marketing para o futuro (Mokwa et al., 1980).

De acordo com Weinberg (1980) o plano de marketing fornece uma direção aos membros de uma organização, sendo um meio onde a organização tem possibilidade de estabelecer e desenvolver os seus recursos de modo a atingir os seus objetivos.

Kotler e Keller (2012) consideram que o plano de marketing é um instrumento essencial para dirigir e coordenar o esforço de marketing. Este plano opera em dois níveis:

- **Estratégico** – define os mercados-alvo e a proposta de valor da empresa, com base na análise das melhores oportunidades de mercado;
- **Tático** – especifica as táticas de marketing, incluindo as características do produto, promoção, *merchandising*, preços, canais de vendas e serviço.

Segundo Kotler (1997), um plano de marketing é um conjunto de estratégias e de ações que permitem concretizar os objetivos e as metas propostos. Através deste

plano é possível determinar o *target* e o valor oferecido aos consumidores desse mercado.

O processo estratégico de plano de marketing concentra-se fortemente nos consumidores, procurando investigar as necessidades dos consumidores, a capacidade da organização em satisfazer essas necessidades e os concorrentes que procuram satisfazer as mesmas necessidades (Kotler, 1999).

1.4.2. Estruturas de Planos de Marketing

Os planos de marketing podem assumir diferentes formatos dependendo das necessidades de gestão, mas todos os planos devem conter os seguintes aspetos: identificar os assuntos chave, mobilizar recursos e avaliar os resultados. Os planos de marketing devem ser simples e diretos (Kotler & Scheff, 1997; Kotler et al., 2008).

A figura 2 apresenta a proposta de processo de elaboração do plano de marketing sugerido por Kotler e Kapler.

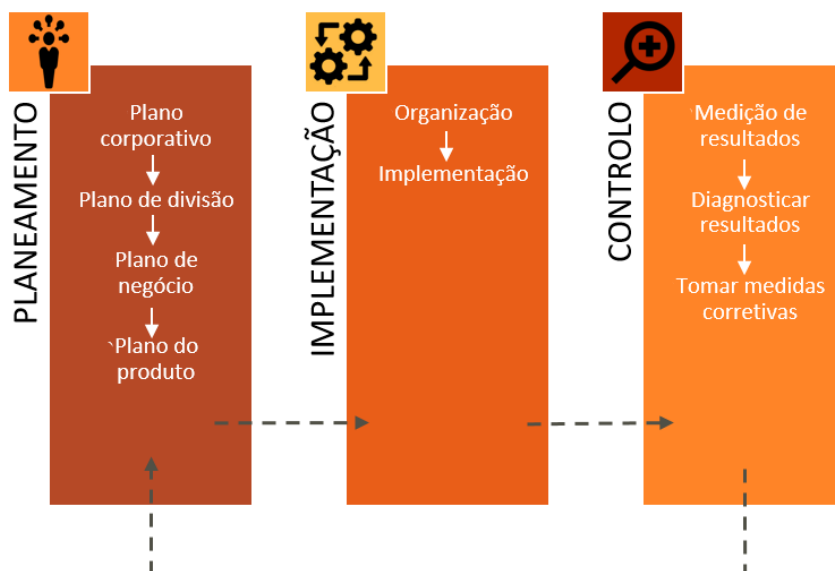


Figura 2. Processo do Planeamento Estratégico Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p.37)

A tabela 1 resume três estruturas de plano de marketing direcionadas para o setor das artes.

Os três modelos apresentados na tabela foram adaptados tendo em conta o conceito de plano de marketing, baseado nos modelos tradicionais e as possíveis transposições para o contexto cultural.

| Plano de Marketing Estratégico, Weinberg (1980) | Plano de Marketing Estratégico, Andreasen e Kotler (2003); | Plano de Marketing Estratégico, Kotler et al. (2008) |
|---|---|---|
| <p><u>ANÁLISE SITUACIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Externa: <ul style="list-style-type: none"> – Meio ambiente (Análise PESTAL) – Audiência/Público – Financiadores – Artistas (artistas, diretores, designers, etc) – Concorrência • Interna: <ul style="list-style-type: none"> – Objetivos – Análise SWOT <p><u>OBJETIVOS DO PROGRAMA DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Específicos (quantificável) • Realísticos (atingíveis) • Importantes • Prioritários <p><u>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> – Segmentação – Postura competitiva – Incentivo de uso • Marketing mix: <ul style="list-style-type: none"> – Produto – Preço – Distribuição – Comunicação de marketing • Estratégias de Contingência <p><u>ORÇAMENTO DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: <ul style="list-style-type: none"> – Financeiro – Humanos – Temporais • Montante e alocação <p><u>PLANO DE AÇÃO DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicação detalhada das atividades para cada objetivo / estratégia • Responsabilidade atribuída a cada membro da organização • Programa de atividades em formato de marco miliário • Resultados tangíveis e intangíveis esperados de cada atividade <p><u>SISTEMA DE CONTROLO</u></p> | <p><u>ANÁLISE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Externa (Ambiente): <ul style="list-style-type: none"> – Públicos a serem atendidos – Concorrência – PESTAL • Interna (Organização): <ul style="list-style-type: none"> – Missão – Objetivos – Metas – Cultura – Análise SWOT <p><u>ESTRATÉGIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir missão de marketing, objetivos e metas • Definir estratégia de marketing: <ul style="list-style-type: none"> – Mercado alvo – Posição competitiva – Marketing mix • Definir táticas específicas • Organização e sistema de design • Determinar parâmetros de desempenho <p><u>IMPLEMENTAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar a estratégia • Desempenho de acesso | <p><u>ANÁLISE DO AMBIENTE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente externo: <ul style="list-style-type: none"> – Oportunidades e Ameaças – Concorrência – Ambiente de mercado – Estrutura da cadeia de valor • Ambiente interno: <ul style="list-style-type: none"> – Forças e Fraquezas – Auditoria de Marketing – Análise Interna – Análise dos Stakeholders <p><u>FORMULAÇÃO DA MISSÃO E DAS METAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão • Objetivos • Metas <p><u>FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia central • Estratégia de portfólio • Estrutura organizacional e cultura • Recursos humanos e materiais • Planeamento e controle de marketing <p><u>MARKETING ESTRATÉGICO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentação dos consumidores • Consumidores-Alvo • Ofertas de posição • Imagem da Marca <p><u>PESQUISA DE MARKETING:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de exposições • Estudo dos visitantes • Pesquisas de desenvolvimento • Pesquisa organizacional <p><u>MARKETING TÁTICO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto • Lugar • Promoção • Preço • Pessoas <p><u>GESTÃO DE OPERAÇÕES DE MARKETING:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento • Auditoria • Implementação • Monitoramento e Controlo |

Tabela 1. Estruturas de Planos de Marketing. Fonte: Adaptado de Weinberg (1980, p.122),

Andreasen e Kotler (2003, p.66); Kotler et al. (2008, p.46).

No modelo de Weinberg (1980), o autor considera que o plano deve conter os seguintes tópicos:

- **Análise da situação:** análise do contexto interno e externo onde a organização está inserida;
- **Objetivos do programa de marketing:** definição dos objetivos e metas que pretende alcançar no futuro. Devem ser específicos e quantificáveis;
- **Estratégias de marketing:** definição das estratégias que lhe irão permitir alcançar os objetivos e metas propostos. Sempre que se planeiam estratégias deve-se incluir um plano de contingência, porque nunca se consegue prever o futuro com precisão;
- **Orçamento de marketing:** descrição dos recursos necessários para a realização das estratégias propostas;
- **Plano de ação de marketing:** o *marketeer* deve traduzir as metas e as estratégias em ações concretas a ter lugar num momento exato;
- **Sistema de controlo:** o plano deve incluir mecanismos para analisar se os planos de ação estão a cumprir os objetivos propostos.

Andreasen e Kotler (2003) desenvolveram um modelo de planeamento estratégico específico para organizações sem fins lucrativos. Neste modelo o *marketeer* deve começar por analisar os dois ambientes em que o plano de marketing irá operar (dentro da organização e fora da organização). A etapa seguinte passa por desenvolver uma estratégia ampla que oriente o esforço do marketing e os seus detalhes. Por fim temos a etapa de maior dimensão que é a implementação.

Kotler et al. (2008) adaptam o conceito de plano de marketing para o contexto dos museus. Este processo inclui oito etapas: 1) Verificação externa do ambiente; 2) Análise interna do ambiente; 3) Missão e formulação de metas; 4) Formulação da estratégia; 5) Marketing estratégico; 6) Investigação de mercado; 7) Marketing tático; 8) Acompanhamento dos resultados do planeamento e implementação.

2. QUADRO DE REFERÊNCIA

Após uma revisão de literatura abrangendo os vários tópicos relacionados com o presente projeto torna-se importante refletir sobre as práticas de marketing aplicadas diretamente ao setor das artes e quais os benefícios que estas práticas comportam para as organizações culturais.

No que se refere às relações entre o marketing cultural e associações culturais, a maior parte da literatura revista considera que o marketing é um instrumento fundamental para as associações culturais (Colbert, 1994; Curvelo, 2009; Diggle, 1994; Hirschamann, 1993; Kotler et al., 2008; Mokwa et al., 1980; Pipoş & Funaru, 2013; Rodrigues et al., 2008; Voss e Voss, 2000). A partir do conjunto desta literatura e dos modelos de marketing propostos deparamo-nos com a falta de modelos de marketing aplicados, especificamente, às orquestras ou ao sector musical sinfónico.

Deste modo, e depois de uma breve análise dos modelos de plano de marketing apresentados anteriormente, foi adotada uma estrutura híbrida de plano de marketing ligado às artes (Tabela 2) utilizando os modelos de Andreasen e Kotler (2003) e Kotler et al. (2008) para enriquecimento das secções de análise, estratégia e implementação do plano, mas tendo como base o modelo de Weinberg (1980).

| MODELO DE REFERÊNCIA | ESTRUTURA |
|--|---|
| Weinberg (1980); Andreasen e Kotler (2003); Kotler et al. (2008). | <u>ANÁLISE SITUACIONAL</u> <ul style="list-style-type: none">• Externa:<ul style="list-style-type: none">– Meio ambiente (Análise PEST)– Análise do Público– Análise da Concorrência• Interna:<ul style="list-style-type: none">– Visão– Missão– Objetivos da organização– Cultura da organização (Ciclo de Vida)– Análise dos <i>Stakeholders</i>– Análise SWOT |

| | |
|---|--|
| Weinberg (1980); Andreasen e Kotler (2003). | <p><u>ESTRATÉGIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um portefólio de planeamento; • Definir estratégia de marketing: <ul style="list-style-type: none"> – Posicionamento: <ul style="list-style-type: none"> – Segmentação – <i>Target</i> – Postura competitiva – <i>Branding</i> – Marketing mix: <ul style="list-style-type: none"> – Produto – Preço – Distribuição – Comunicação de marketing |
| Weinberg (1980). | <p><u>ORÇAMENTO DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: <ul style="list-style-type: none"> – Financeiro – Humanos – Temporais • Montante e alocação |
| Weinberg (1980). | <p><u>PLANO DE AÇÃO DE MARKETING</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicação detalhada das atividades para cada objetivo / estratégia • Responsabilidade atribuída a cada membro da organização • Programa de atividades em formato de marco miliário • Resultados tangíveis e intangíveis esperados de cada atividade |
| Weinberg (1980); Andreasen e Kotler (2003). | <p><u>IMPLEMENTAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar a estratégia • Desempenho de acesso • Sistema de controlo |

Tabela 2. Estrutura de Plano de Marketing Adotada. Fonte: Adaptado de Weinberg (1980, p.122), Andreasen e Kotler (2003, p.66); Kotler et al. (2008, p.46).

3. ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional de um plano de marketing examina o ambiente externo e interno de uma organização (Weinberg, 1980).

3.1. Externa

A análise externa possibilita ao *marketeer* saber quais as possibilidades do mercado onde a organização atua. Esta análise divide-se em três componentes: análise macro ambiental, análise do público e análise da concorrência (Andreasen & Kotler, 2003).

3.1.1. Análise Macro ambiental

De acordo com Weinberg (1980), o ambiente macro de uma organização pode ser examinado através da análise PEST, que se subdivide em quatro contextos: político-legal, económico, sociocultural e tecnológico.

Esta análise é importante pois são estes contextos que influenciam as atitudes, os valores e as decisões de potenciais consumidores (Kotler & Scheff, 1997).

Sendo que a OAUL surge como uma atividade transversal à cultura e às associações sem fins lucrativos, esta análise tenta compreender a importância destes dois sectores como um todo tendo em conta as diferentes perspetivas da análise PEST.

1) Contexto Político-Legal

A produção cultural sempre teve grande influência no funcionamento do sistema político. Durante muitos anos, a cultura musical foi intensamente censurada, quer pelos governos europeus, quer pela Igreja. Atualmente, esta situação desvaneceu-se mas as práticas de censura surgem através do mercado e dos meios de comunicação (Gomes, sd).

Em Portugal, o papel de formular, executar e avaliar, de forma global e coordenada, a área da cultura e domínios relacionados com a mesma está atribuído ao Ministério da Cultura (GEPAC, 2017).

Ao nível de legislação, a indústria cultural tem alguns constrangimentos regulamentares. As leis mais importantes relacionadas com esta indústria são a **Lei n.º 105/2009** de 14 de Setembro que regulamenta a participação de indivíduos menores de idade em atividade de natureza cultural, artística ou publicitária; o **Decreto-Lei n.º 138/2009** que cria o Fundo de Salvaguarda do Património Cultural; o **Decreto-Lei n.º 139/2009** que estabelece o regime jurídico de salvaguarda do património cultural imaterial e a **Lei n.º 107/01** que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural.¹

Para além da legislação referida, esta indústria tem de obedecer aos regulamentos referentes aos Direitos de Autor que asseguram o respeito pelos direitos de propriedade intelectual. Estes direitos estão definidos pela **Lei n.º 16/2008** de 1 de abril do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, pelo **Decreto-Lei n.º 47344**, de 25 de novembro de 1966 (Código Civil, artigos 48.º, 472.º, 747.º, n.º 1, 1302.º, 1303.º e 1678, n.º 2, c)) e pelo **art.º 42 da Constituição da República Portuguesa**.

2) Contexto Económico

A expressão “economia cultural” significa uma perspetiva que se centra na interação entre cultura e economia, abrangendo de forma ampla os modos de compreender a cultura (UNESCO, 2013).

Num contexto económico bastante variável, o Estado começou a atribuir uma maior relevância à economia das artes e da cultura, tornando-a numa fonte de inovação e de mudança na economia (Yeni, s.d.).

Após a II guerra mundial, assistiu-se a um aumento da produção, da circulação e do consumo de bens e serviços culturais transformando as artes num segmento importante para a economia mundial. Nos anos 90, estes serviços tornaram-se um vetor estratégico tendo sido criados organismos internacionais próprios para lidarem com questões relacionadas com a economia cultural, tais como, o Banco

¹ Todos os regulamentos, Decretos-Lei, Leis e Portarias que afetam a indústria cultural podem ser consultados no Anexo 1 deste documento.

Interamericano do Desenvolvimento (BID), o Programa das Nações Unidas para a Educação (PNUD), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) (Manso, s.d).

O comércio mundial de serviços relacionados com a criatividade totalizou um recorde de 548,57€ mil milhões de euros (convertido a 29/06), tendo-se assistido a um aumento nas exportações globais de bens e serviços. A taxa média de crescimento anual mundial, entre 2002 e 2011, foi de 8,8% (UNESCO, 2013).

Segundo um estudo da Fórum D'Avignon, o setor cultural da União Europeia contribuiu com 860 mil milhões de euros, que equivale a 6,8% do PIB europeu (Pimentel, 2015).

Em Portugal, a cultura, entre os anos de 2010 e 2012, valia 1,7% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) que representa a produção total do país. Em 2013, havia quase 49,7 mil empresas do setor cultural que obtiveram um volume de negócios de 4,4 mil milhões de euros, com um lucro global de 88 mil euros (Aguiar, 2015).

Para além destas organizações existem um número indefinido de associações, sem fins lucrativos, que organizam e apresentam serviços culturais, pelo que importa aqui perceber a forma como estas associações são financiadas e sobrevivem.

Assim segundo Lunksetich e Lange (1995), as associações sem fins lucrativos recebem, geralmente, subsídios de fontes públicas (do estado e autarquias) e outras fontes (particulares e fundações). Podem também receber doações de patronos de determinados serviços que, inclusivamente, podem ser realizadas através da internet (*crowdfunding*).

3) Contexto Sociocultural

A música acompanha o quotidiano das pessoas de várias formas, mas é necessário perceber que a experiência social difere, dependendo da perspetiva em que é abordada (Gomes, sd). A música pode ser vista na perspetiva do músico, pessoa que produz a música, ou na perspetiva do público, o consumidor da música. Existem

diferentes formas de produzir música, mas para este projeto o grande foco são as orquestras.

Numa orquestra, a música ajuda a fortalecer a solidariedade entre indivíduos e a criar laços afetivos, pois permite superar problemas difíceis de uma maneira segura e coletiva (Kawabanda, 2014). A orquestra permite aos seus elementos, entre outros aspectos, o desenvolvimento de relações interpessoais positivas, um forte sentimento de pertença e um propósito, isto é, um objetivo comum a ser alcançado.

A música “comunitária” é uma componente proativa e de lazer importante na aprendizagem musical, que oferece o desenvolvimento técnico e musical para os músicos (Shansky, 2010). Com efeito, desde muito cedo, ainda numa fase de aprendizagem, a música em conjunto, para além do desenvolvimento das competências técnicas de domínio dos instrumentos, incute nos diferentes elementos uma forte noção de cooperação, companheirismo e entreaajuda, uma vez que o sucesso de um equivale ao sucesso de todos. Todas estas valências são, não poucas vezes, transportadas para fora do domínio musical, constituindo aprendizagens para outros contextos de vida.

Existe, no entanto, uma diferença entre o músico amador e o músico profissional. De acordo com Dabback (2005), os músicos profissionais olham para a atividade musical como uma forma de trabalho, enquanto os músicos amadores abordam a música como forma de “lazer sério”. Assim, se para os músicos profissionais a música constitui a sua atividade de subsistência, para os músicos amadores constitui uma parte significativa e afetiva nas suas vidas. Apesar desta diferença, não existe conflito entre estes dois tipos de músicos (Shansky, 2010), pois apesar de objetivos e papéis diferentes, têm em comum o seu amor pela música e o gosto por construírem algo em conjunto. Esta inexistência de conflito permite inclusivamente que em algumas orquestras músicos profissionais e amadores atuem em conjunto.

Se por um lado, a participação nas orquestras amadoras possibilita aos jovens o desenvolvimento da criatividade musical e o aprimorar das suas habilidades de conjunto, melhorando o seu nível de desempenho mesmo que não tenham seguido

essa área profissional, constituindo um veículo para a formação contínua de músicos, por outro lado potencia outras competências como a organização e a gestão do tempo (Shansky, 2010).

De acordo com a plataforma Meloteca, é possível constatar que existem 25 orquestras profissionais ou semiprofissionais portuguesas no ativo. Para além das orquestras descritas nesta plataforma ainda existe a Orquestra de Câmara Portuguesa e a Jovem Orquestra Portuguesa.²

Na perspetiva do público, a música pode ser uma experiência desafiadora, emocionante e familiar que se baseia na confiança que depositam nos músicos (expectativa de qualidade musical) (Pitts et al., 2013).

Apesar das preferências em atividades musicais não serem generalizáveis, podem ser identificadas dentro de configurações individuais (educação, contexto social, entre outras) (Dabback, 2005).

4) Contexto Tecnológico

Com o passar dos anos, a tecnologia tornou-se um meio essencial na vida das pessoas. Hoje em dia, são mais de 2 bilhões de utilizadores que interagem através das redes sociais (Kawabanda, 2014).

Em Portugal, um estudo realizado pela *We Are Social* e o *Hootsuite* com o objetivo de analisar a utilização de internet, redes sociais e mobile por regiões, constatou que 6,10 milhões de portugueses são ativos nas redes sociais e 5,20 são ativos em aplicações móveis (Think Digital, 2017).

Atendendo a esta realidade, torna-se necessário, senão imprescindível, que as orquestras comuniquem, através das redes sociais, com os grupos de consumidores, nomeadamente com os mais jovens que tendem a mostrar um grande interesse na realidade virtual (Wise, 2016).

² Todas as orquestras profissionais e semiprofissionais podem ser consultadas no Anexo 2 deste documento.

Um dos grandes objetivos das orquestras é alcançar novos públicos e a longo prazo alcançar um maior número de pessoas interessadas em música. Isto pode ser possível através das novas tecnologias e das redes sociais (O'Bannon, s.d.). Muitas foram as orquestras que revigoraram a experiência do concerto ao vivo juntando meios tecnológicos às suas performances com o objetivo de aumentarem o número de jovens no seu público (Wise, 2013). Um exemplo disto foi o caso da *Adelaide Symphony Orchestra*, na Austrália, que em 2015, contratou o *Jumpgate* (um estúdio australiano de realidade virtual) para criar um vídeo de performance 360º para a obra *Finlandia* de Sibelius. Rapidamente, este vídeo tornou-se viral no *youtube* e no *facebook* (Wise, 2016). A premissa era permitir que o utilizador se movesse livremente pelo espaço do concerto, ver e ouvir como se se encontrasse em um qualquer ponto do espetáculo (O'Bannon, s.d.).

Através das novas tecnologias é possível providenciar, mais do que qualquer outra coisa, novas experiências para o público. São essas novas experiências que permitem a uma orquestra atrair mais pessoas para os seus concertos (O'Bannon, s.d.).

3.1.2. Análise do Público

Para possibilitar uma análise mais pormenorizada do público da OAUL foi aplicado um questionário com 10 perguntas (maioritariamente de escolha múltipla, Anexo 3) no final do concerto da OAUL de dia 6 de Maio de 2017 e lançado, simultaneamente via *online* na página de *facebook* da orquestra, tendo-se obtido uma amostra de 175 pessoas.

1) Caracterização da amostra

Em relação à faixa etária, verificou-se que esta se enquadra, maioritariamente, nos jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos (29.7%). Verificou-se, também, grande incidência no público com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, tendo atingido uma percentagem de 19.8%. Com percentagens mais baixas estão as pessoas com idades compreendidas entre os 55 anos e os 64 (15.7%) e maiores de 65 anos (11.6%). As idades com menos expressão foram pessoas entre os 25 e 34 (9.9%), os menores de 18 anos (5.8%) e pessoas com idades entre os 35 e os 44 anos (7.6%) (Gráfico 1).

■ < 18 anos ■ 19 a 24 anos ■ 25 a 34 anos ■ 35 a 44 anos ■ 45 a 54 anos ■ 55 a 64 anos ■ > 65 anos

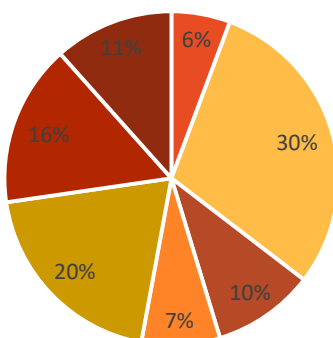


Gráfico 1. Faixa etária dos participantes.

Analisando o género das pessoas que responderam ao questionário, constata-se que 56.4% é do género feminino e 43.6% do masculino (Gráfico 2).

■ Feminino ■ Masculino

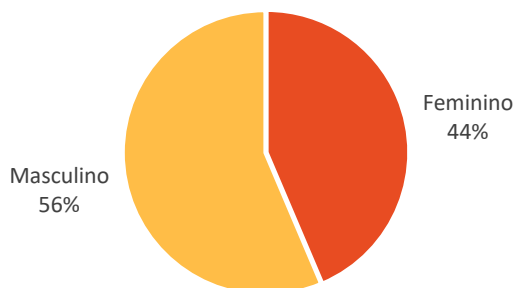


Gráfico 2. Género dos participantes.

Em relação ao estado civil, constatou-se que metade dos inquiridos (50.6 %) é solteiro (a). Uma grande parte dos inquiridos são casados (30.5%) e 10.3% dos inquiridos são divorciados (Gráfico 3).

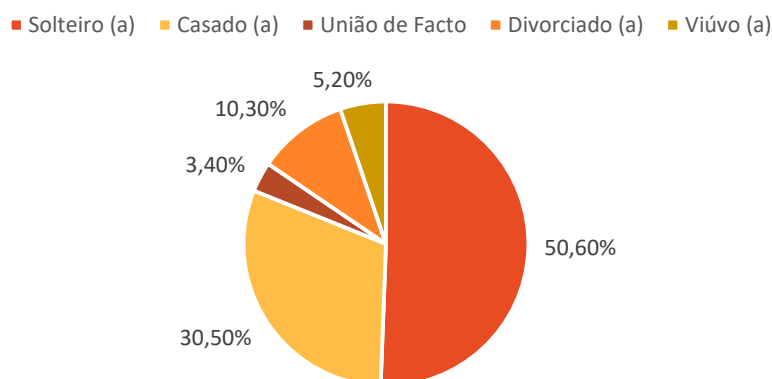


Gráfico 3. Estado civil dos participantes.

Quando questionados sobre a formação escolar, quase metade (42.9%) afirma ter uma licenciatura, 26.9% o ensino secundário e 19.4% possuem um mestrado (Gráfico 4).

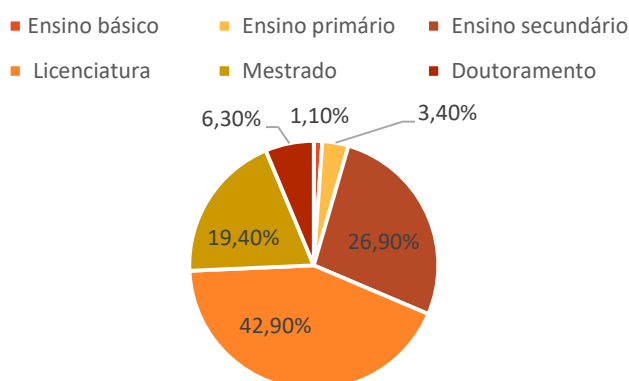


Gráfico 4. Formação escolar dos participantes.

Em relação à situação profissional, 42.9% da amostra trabalha por conta de outrem; 24.6% não trabalha porque está a estudar; 12% está reformado; 9.1%

trabalha por conta própria; 7.4% estuda e trabalha; 2.3% preferiu não responder; 1.1% da amostra admite não trabalhar e 0.6% está em dispensa temporária de trabalho (Gráfico 5).

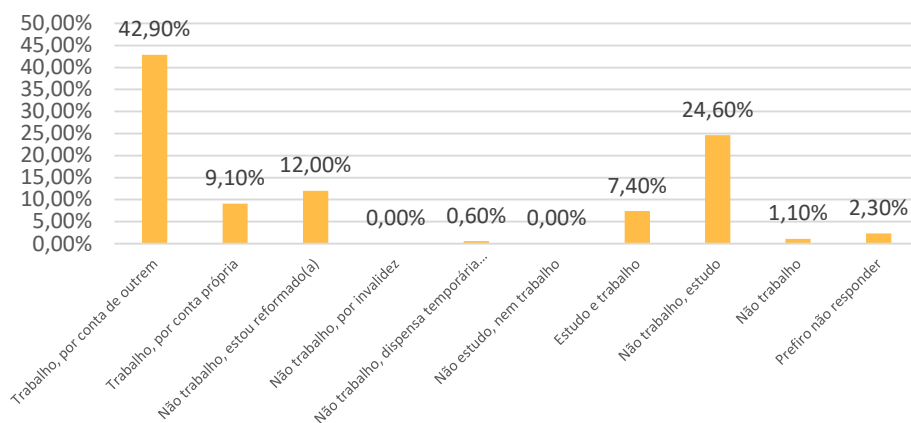


Gráfico 5. Situação profissional dos participantes.

2) Hábitos de consumo

Em relação à frequência com que assistem a eventos culturais (Gráfico 6), 39.7% admite que assiste a um evento cultural uma vez por mês. 17.8% da amostra afirma que assiste a este tipo de eventos de dois em dois meses e 14.4% de três em três meses; 13.8% quase nunca assiste a eventos culturais; 10.9% diz assistir uma vez por semana e 3.4% admite uma frequência de duas vezes por semana.

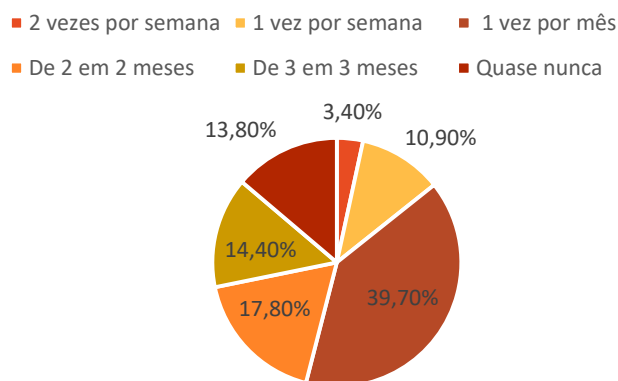


Gráfico 6. Frequência de consumo de eventos culturais dos participantes.

Através do questionário realizado, é notório que os inquiridos assistem mais a espetáculos de música (33.5%), seguindo-se de cinema e teatro (26.6%), em terceiro lugar concertos de música e teatro (19.1%) e de seguida só cinema (13.3%). Com algumas percentagens mais reduzidas, temos inquiridos que apreciam ver concertos de música e ir ao cinema (4%) e inquiridos que apenas gostam de ir ao teatro (2.9%) (Gráfico 7).

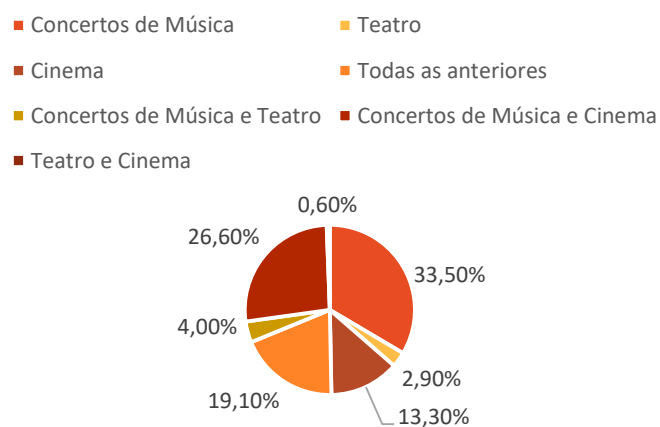


Gráfico 7. Tipos de eventos culturais assistidos pelos participantes.

Quando inquiridos quanto é que estariam dispostos a pagar num concerto de orquestra sinfónica, 34.9% dos inquiridos respondeu que estaria disposto a pagar entre 7 a 10€; 29.7% estaria disposto a pagar mais do que 10€ num destes concertos e 25% estariam dispostos a pagar entre 4 a 6€. Com algumas percentagens mais reduzidas temos os inquiridos que estariam dispostos a pagar entre 1 a 3€ (5.8%) e os inquiridos que não estariam dispostos a pagar nada (4.7%) (Gráfico 8).

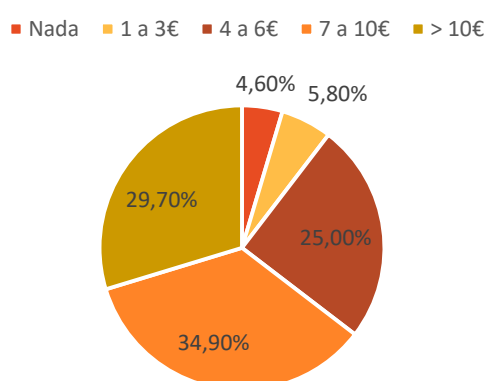


Gráfico 8. Disponibilidade dos participantes para gastos em concertos de orquestra sinfónica.

3) Familiaridade com a OAUL

A maior parte dos inquiridos (78%) tomou conhecimento da OAUL através de amigos e/ou familiares. Dos inquiridos, 5.8% afirmam que tomaram conhecimento da OAUL através da internet e das redes sociais e 5.2% tomou conhecimento através de amigos/familiares e da internet/redes sociais. 4,6% dos inquiridos tiveram conhecimento apenas através da Universidade de Lisboa, 2,3% tiveram conhecimento da OAUL através da Orquestra de Câmara Portuguesa e 1,7% tiveram conhecimento através de amigos/familiares e da Orquestra de Câmara Portuguesa (Gráfico 9).

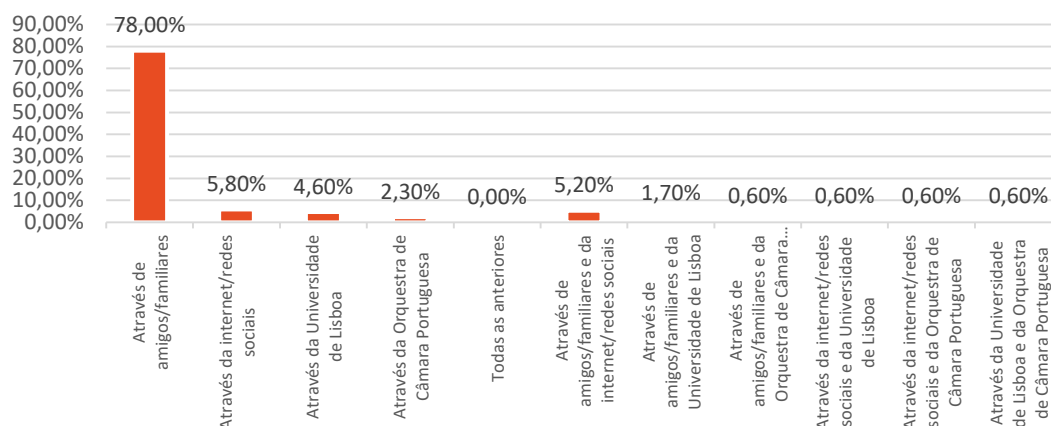


Gráfico 9. Forma como os participantes tomaram conhecimento da OAUL.

A principal razão que o público da OAUL vai ver os concertos é porque tem um amigo ou familiar na orquestra (40.2%). Muitos dos inquiridos vão ao concerto porque gostam de música sinfónica (31%) e 19% vão ao concerto porque tem um amigo ou familiar na orquestra e porque gostam de música sinfónica. Depois com menos percentagens estão os inquiridos que vão assistir ao concerto porque já ouviram falar da orquestra (3.4%), porque gostam de música sinfónica e porque tem um amigo ou familiar na orquestra (2,3%) e por todas estas razões aqui apresentadas (4%) (Gráfico 10).

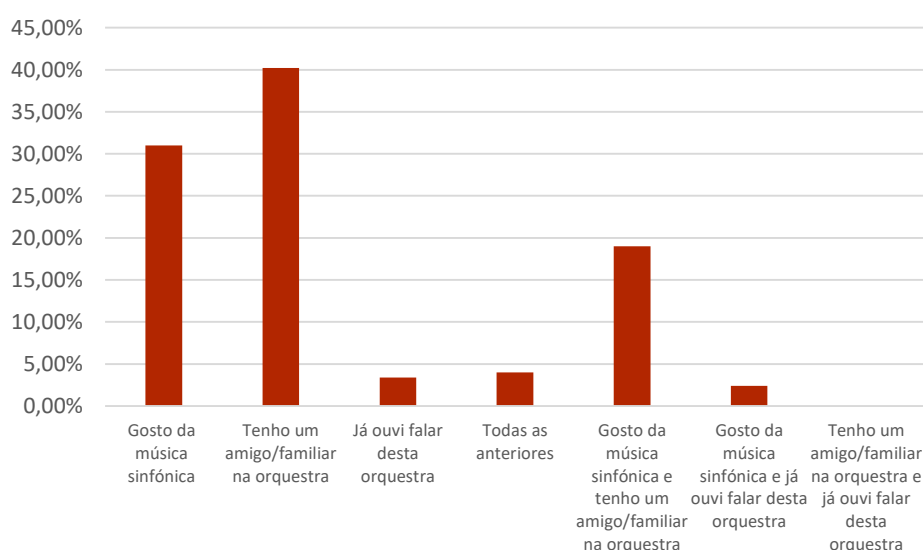


Gráfico 10. Razão dos participantes referentes à ida aos concertos OAUL.

Após esta análise do público OAUL, é possível constatar que a maior parte do público são amigos ou familiares dos músicos da orquestra. Assim conclui-se que a orquestra ainda tem potencial de crescimento no que diz respeito à sua audiência.

3.1.3. Análise da Concorrência

De acordo com Mokwa et al. (1980) no universo artístico existem diferentes tipos de artes, sendo que a análise da concorrência deve ser efetuada entre os que se inserem nas atividades da mesma área. Assim, no caso da OAUL, a concorrência compreende todas as orquestras sinfónicas amadoras que estejam ligadas à comunidade universitária.

Ao realizar uma pesquisa utilizando o motor de busca Google, pelas palavras-chaves “orquestra da universidade” e “orquestra académica”, encontra-se como concorrência direta a Orquestra Académica Portuguesa (OAP), a Orquestra Médica de Lisboa (OML), a Orquestra Académica da Universidade de Coimbra (OAUC) e a Orquestra Clássica da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

Na Tabela 3 apresenta-se uma análise dos pontos fortes e pontos fracos destas quatro orquestras, de acordo com a sua estratégia competitiva. Esta caracterização foi conseguida através de contatos internos dentro de cada orquestra, com base na experiência e envolvimento da investigadora nalguns dos projetos e em informações retiradas das redes sociais e dos *sites* das orquestras.

| PRINCIPAIS CONCORRENTES | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|--------------------------------|--|--|
| Orquestra Académica Portuguesa | <ul style="list-style-type: none"> – Realiza concertos mensalmente; – Formação artística de qualidade; – Músicos amadores e semiprofissionais (estudantes universitários); – Possui uma página no <i>facebook</i>; – Diversas parcerias (Casa dos Açores, CCL; Escola Filipa de Lencastre, ISCTE, Orquestra Metropolitana de Lisboa, etc); – Tem imagem de marca (logótipo). | <ul style="list-style-type: none"> – Falta de organização; – Falta de comunicação interna; – Falta de comunicação externa; – Falta de notoriedade e prestígio da marca; – Falta de músicos e de instrumentos. |
| Orquestra Médica de Lisboa | <ul style="list-style-type: none"> – Musicalmente estilo mais popular, sendo um ponto de diferenciação; – Músicos amadores; – Tem uma página no <i>facebook</i>; – Tem imagem de marca (logótipo). | <ul style="list-style-type: none"> – Falta de parcerias; – Falta de organização; – Falta de comunicação interna; – Falta de comunicação externa; – Âmbito restrito a eventos (apenas relacionados com medicina); – Falta de músicos e de instrumentos; – Restrita a músicos, que são estudantes universitários de medicina. |

| | | |
|--|---|--|
| Orquestra Académica da Universidade de Coimbra | <ul style="list-style-type: none"> – Musicalmente estilo mais popular (ligeira portuguesa), sendo um ponto de diferenciação; – Formação artística de qualidade; – Músicos amadores (estudantes universitários); – Diversas parcerias (Comunidade Académica de Coimbra e Juntas de Freguesia); – Grande prestígio e apoio dentro da comunidade académica; – Tem uma página no <i>facebook</i> e <i>website</i>; – Tem imagem de marca (logótipo). | <ul style="list-style-type: none"> – Funcionamento parecido ao de uma Tuna Académica; – Falta de músicos e de instrumentos; – Falta de segmentação e organização no <i>website</i>. |
| Orquestra Clássica da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto | <ul style="list-style-type: none"> – Formação artística de qualidade; – Músicos amadores (estudantes e funcionários da universidade do Porto); – Diversas parcerias (FEUP; Fundação CEER); – Já atuaram em salas importantes como Teatro Rivoli e CCB. | <ul style="list-style-type: none"> – Falta de comunicação externa; – Não tem presença nas redes sociais (<i>facebook, instagram, youtube, etc</i>); – Não tem um <i>website</i>. |

Tabela 3. Pontos fortes e pontos fracos dos principais concorrentes da OAUL. **Fonte:** Elaboração própria.

3.2. Interna

A análise interna é um aspeto crítico no plano de marketing, pois permite determinar quais as finalidades da organização e até onde pretende chegar. Esta análise divide-se em sete componentes: visão, missão, objetivos da organização, cultura da organização, análise dos *stakeholders* e análise SWOT (Weinberg, 1980; Andreasen e Kotler, 2003; Kotler et al., 2008).

3.2.1. Visão

A Orquestra Académica da Universidade de Lisboa tem como visão ser uma das melhores orquestras amadoras do país e inspirar o público através da qualidade,

integridade e autenticidade das suas atuações.

3.2.2. Missão

A missão da Orquestra Académica da Universidade de Lisboa é a criação de um espaço de partilha, convívio e de desenvolvimento musical para alunos da Universidade de Lisboa que saibam tocar um instrumento.

Os músicos que compõem a OAUL são músicos amadores, alunos (atuais ou antigos) ou funcionários da Universidade de Lisboa, que partilham a vontade de tocar música sinfónica.

3.2.3. Objetivos da organização

A OAUL tem como principais objetivos:

- Possibilitar a continuidade da prática instrumental a alunos da Universidade de Lisboa, que não seguiram música como estudos académicos ou área profissional;
- Realização de música de qualidade em conjunto;
- Facilitar o acesso à cultura musical para a comunidade académica.

3.2.4. Cultura da organização (Ciclo de Vida)

A Orquestra Académica da Universidade de Lisboa foi constituída a 15 de Janeiro de 2014, com a realização das primeiras provas de ingresso para a orquestra e com a designação de Orquestra da Universidade de Lisboa.

A orquestra nasceu a partir de uma parceria criada entre a Universidade de Lisboa e a Orquestra de Câmara Portuguesa. É uma organização sem fins lucrativos financiada através de um contrato de aquisição de serviços pela Universidade de Lisboa.

A Orquestra iniciou as atividades com um grupo de 35 músicos tendo realizado uma primeira apresentação à comunidade universitária no dia 21 de Junho de 2014,

apenas quatro meses e meio após a sua criação.

Hoje, a OAUL conta com 76 músicos, que participam em ensaios semanais conduzidos pelos maestros João Aibéo e César Gonçalves.

Na tabela 4 é apresentada uma cronologia de toda a atividade da orquestra.

| ANO LECTIVO | DIAS | OBSERVAÇÕES |
|--------------------|---------------------------------|--|
| 2013/2014 | 15 de Janeiro de 2015 | Realização das primeiras audições convocadas pelo Núcleo Cultural, representantes da OCP. |
| | 22 de Janeiro de 2015 | Primeiro ensaio da então denominada Orquestra da Universidade de Lisboa. |
| | 2 e 9 de Abril de 2014 | Segunda ronda de audições. |
| | 21 de Junho de 2014 | Primeiro concerto da Orquestra da Universidade de Lisboa à comunidade académica, no Salão Nobre da Reitoria da Universidade de Lisboa. |
| | 23 de Junho de 2014 | Criação da CIAO - Comissão Instaladora da Associação OUL |
| 2014/2015 | 2 e 9 de Outubro de 2014 | Audições para o ano letivo 2014/2015. A gestão das audições já foi efetuada pelos elementos da CIAO. |
| | 15 de Outubro de 2014 | Primeiro ensaio do ano letivo. |
| | 3 de Dezembro de 2014 | Concerto inserido no Lançamento das obras completas do Padre António Vieira, na Aula Magna da reitoria da Universidade de Lisboa. |
| | 21 de Dezembro de 2014 | "Concerto Projetos OCP" na ESML (Escola Superior de Música de Lisboa), com a participação de todos os projetos OCP. |
| | 20 de Março de 2015 | Concerto "Levar os Bárbaros ao Salão de Dança", no Salão Nobre da reitoria da Universidade de Lisboa. |
| | 01 de Julho de 2015 | Concerto "Fim de Temporada", na Aula Magna da reitoria da Universidade de Lisboa. |
| 2015/2016 | 28 de Novembro de 2015 | Participação no Festival de Orquestras Académicas em Coimbra. |
| | 02 de Abril de 2016 | "Concerto de Primavera", patrocinado pela EGEAC na Igreja de S. Domingos de Benfica |
| | 04 de Abril de 2016 | "Concerto da Primavera", patrocinado pela Universidade de Lisboa na Igreja da Graça. |
| | 09 de Abril de 2016 | "Concerto comemorativo do 750º Aniversário da Freguesia do Lumiar", patrocinado pela JF do Lumiar. |
| | 25 de Junho de 2016 | Concerto "A minha música dava um filme" com a participação especial das Notas de contato – OCP solidária na CERC Oeiras na Aula Magna da Reitoria da UL. |
| | 29 de Junho de 2016 | Formalização do início de atividade da Associação Orquestral Académica de Lisboa (AOAL), antiga CIAO. |

| | | |
|-----------|-----------------------|--|
| 2016/2017 | 28 de Janeiro de 2017 | Concerto “Portugal no Virar dos séculos”, na Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa. |
| | 06 de Maio de 2017 | “Concerto de Primavera” na Igreja do Colégio S. João de Brito, participação especial dos Coros da Universidade de Lisboa, do Coro Polifónico Ebora e Mvsica e do Coro do Tejo e dos solistas Ana Paula Russo (Soprano), Joana Nascimento (Contralto), João Rodrigues (Tenor) e Armando Possante (Baixo). |
| | 25 de Junho de 2017 | Concerto “Há música no museu” no Museu Nacional do Teatro e da Dança, com a participação especial da Orquestra Geração. |
| | 30 de Junho de 2017 | Concerto “Celebração das Temporadas”, na Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa. |

Tabela 4. Atividade da OAUL. **Fonte:** Elaboração própria

Todos os concertos da OAUL são de entrada gratuita, pelo que não é possível ter dados concretos em relação ao número de espetadores, no entanto, considerando a lotação e ocupação das salas é possível uma estimativa. No gráfico 11 podemos constatar o desenvolvimento do público nos concertos da OAUL.

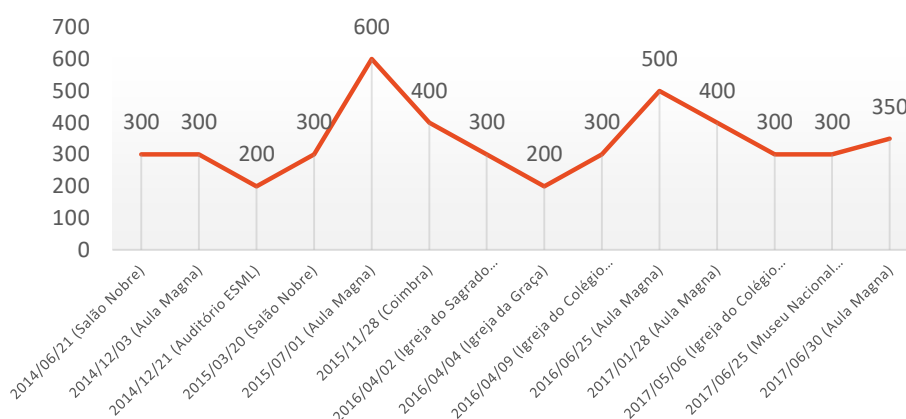


Gráfico 11. Evolução das Audiências por Concerto. **Fonte:** Elaboração própria.

Da análise do gráfico podemos constatar que o número de espetadores da OAUL está condicionado à lotação das salas onde atua, correspondendo o maior número de espetadores a concertos realizados numa das maiores salas de Lisboa, a Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa.

Neste momento e analisando o ciclo de vida do projeto, a OAUL encontra-se no período de crescimento, pois ainda é um projeto que está em desenvolvimento e que necessita de ganhar notoriedade junto do público, principalmente da comunidade académica.

3.2.5. Análise dos *stakeholders*

3.2.5.1. Universidade de Lisboa

A Universidade de Lisboa é uma universidade pública portuguesa, com sede na Alameda da Universidade, Lisboa, detendo vários polos espalhados pela cidade. É a maior universidade do país no que se refere ao número de alunos e resulta da fusão da antiga Universidade Clássica de Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa.

Em 2013, por iniciativa da Universidade de Lisboa foi criada uma orquestra, impulsionada pelo Vice-reitor António Vasconcelos Tavares, para assinalar e celebrar a Universidade que resultou da fusão das duas antigas universidades. O projeto começou a ganhar forma através de um inquérito enviado aos alunos da Universidade de Lisboa e da Universidade Técnica de Lisboa para aferir o interesse e a viabilidade da comunidade académica participar numa orquestra universitária. A criação da orquestra tinha um duplo objetivo, por um lado enaltecer a instituição associando o seu nome a uma entidade cultural, constituindo um fator diferenciador da nova universidade e, por outro lado, desenvolver competências artísticas, através das valências que os seus alunos e trabalhadores, músicos amadores, possuem fora das áreas que diariamente exploram.

O projeto tornou-se possível através de uma parceria com a Orquestra de Câmara Portuguesa no âmbito do projeto social OCPdois e com o financiamento do Programa de Apoio às Atividades Extracurriculares de Estudantes da Universidade de Lisboa.

3.2.5.2. Orquestra de Câmara Portuguesa (OCP)

A Orquestra de Câmara Portuguesa foi fundada por Pedro Carneiro, Teresa Simas, José Augusto Carneiro e Alexandre Dias, em Julho de 2007. A direção artística da OCP é assegurada por Pedro Carneiro, que lidera esta orquestra desde a sua estreia, na abertura da temporada do CCB, a 13 de Setembro de 2007.

Em Janeiro de 2014, lançou um novo projeto, a OCPdois@UL, numa parceria com a Universidade de Lisboa, para a constituição e desenvolvimento da Orquestra Académica da Universidade de Lisboa.

A colaboração da OCP neste projeto terminou em 2016, após ter cumprido o objetivo principal nesta parceria, de ajudar à constituição de uma orquestra académica com a Universidade de Lisboa.

3.2.5.3. Associação Orquestral Académica de Lisboa

A Associação Orquestral Académica de Lisboa (AOAL) é uma associação de carácter cultural, pedagógico e artístico com o fim de realizar ações no âmbito da produção musical e gerir projetos instrumentais amadores, envolvendo, designada, mas não exclusivamente, antigos e atuais estudantes, funcionários e docentes universitários.

Foi criada para dar resposta a uma necessidade de autonomia e desenvolvimento de outras valências e, passando a responsabilidade de tarefas, tais como, a divulgação, a produção e a coordenação artística para os sócios. Paralelamente, a AOAL acrescentou às suas funções uma componente pedagógica e de desenvolvimento de competências transversais para além das competências associadas ao domínio de um instrumento musical. A AOAL é composta por sócios que partilham os objetivos definidos nos Estatutos e no Regulamento apresentados no anexo 4.

A 29 de Junho de 2016 foi formalizada a associação, com a abertura de atividade nas finanças como uma associação cultural e recreativa. Esta associação tem como principais objetivos: suportar o funcionamento e crescimento da Orquestra da Universidade de Lisboa; divulgar e promover a UL através de apresentações da orquestra; realizar ações de formação para os seus associados; integrar os elementos e possibilitar a troca e conhecimentos e experiências entre os associados; realizar ações de natureza sociocultural compatíveis com o carácter da associação.

3.2.5.4. Direção Artística da OAUL

A Direção Artística da OAUL, de acordo com o Regulamento da OAUL (Anexo 3), é proposta pela Direção da AOAL e votada em Assembleia Geral. Desde o início do projeto e até aos dias de hoje a direção artística é assegurada pelos maestros João Aibéo e César Gonçalves.

O maestro João Aibéo estudou tuba com diversos professores nacionais e internacionais e foi laureado do Prémio Jovens Músicos em 2001. Divide a sua vida profissional entre o ensino e uma atividade musical que passa por várias orquestras portuguesas como a Orquestra de Câmara Portuguesa, Orquestra Gulbenkian, Orquestra Metropolitana, entre outras, e grupos como os Farra Fanfarra e os MuriMuri. Também tem orientado algumas *masterclasses* e estágios de orquestra enquanto professor de naipe, nomeadamente com a Jovem Orquestra Portuguesa, Banda Sinfónica da Covilhã, entre outros. Escreveu também o argumento de uma curta-metragem de animação que está a ser produzida pela Animanobra com realização de Tiago Albuquerque. Dirige a OAUL desde a sua formação.

O maestro assistente César Gonçalves iniciou os estudos do violoncelo aos 18 anos no Conservatório de Música da Madeira. Em 2005 ingressa na Academia Nacional Superior de Orquestra com o professor Paulo Gaio Lima com quem conclui a licenciatura e pós graduação na Universidade de Évora. Concluiu o Mestrado em Ensino Vocacional da Música na Escola Superior de Música de Lisboa. Atualmente colabora como violoncelista na Orquestra de Câmara Portuguesa (OCP) com quem já se apresentou a solo e, frequentemente, dá apoio aos projetos JOP e OCPsolidária, projectos de responsabilidade social da OCP. Coordena juntamente com o maestro João Aibéo a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa.

Segundo o Regulamento da OAUL (Anexo 4), os objetivos da Direção Artística são:

- Selecionar e organizar o repertório da orquestra no sentido de privilegiar a qualidade na vertente técnico-artística;
- Proceder a audições de possíveis candidatos, decidindo sobre a sua integração ou não, bem como sobre a continuidade de músicos que

integrem já a orquestra, sempre que o entenderem;

- Programar os ensaios normais, gerais e extra para as diversas atuações da orquestra;
- Definir a distribuição dos elementos da orquestra em ensaios e concertos, de acordo com critérios técnicos diversos que julguem adequados às diferentes circunstâncias;
- Decidir sobre a participação ou não de músicos em determinados concertos em função do número de faltas ou atrasos na chegada aos ensaios de preparação do mesmo, deficiente prestação em termos musicais, comportamentais ou disciplinares;
- Decidir sobre a participação ou não de músicos em concertos ou propor à Direção da AOAL a expulsão dos mesmos com efeito suspensivos, por violação de regras deste Regulamento.

3.2.5.5. Músicos OAUL

Atualmente a orquestra conta com 76 músicos distribuídos pelos diferentes naipes: 5 flautas, 2 oboés, 4 clarinetes, 2 fagotes, 2 trompas, 4 trompetes, 2 trombones, 1 tuba, 35 violinos (que se dividem em dois naipes diferentes), 5 violas, 7 violoncelos, 3 contrabaixos e 4 percussionistas.

De acordo com Michels (2003) o número de músicos de uma orquestra varia consoante a obra musical. Uma grande orquestra sinfónica divide-se em três grupos: instrumentos de cordas (violinos, violas, violoncelos e contrabaixos), instrumentos de sopros (madeiras: flautas, oboés, clarinetes e fagotes; metais: trompa, trompete, trombone e tuba) e percussão (tímpanos, triângulo, caixa, entre outros).

Os músicos da OAUL são estudantes de diversos cursos, que apesar de terem estudado música como atividade extracurricular quando mais novos, não seguiram esse caminho como escolha académica. No entanto é comum dizer-se que os músicos amadores são os que verdadeiramente “amam” a música.

Apesar de a OAUL ser maioritariamente constituída por alunos da Universidade de Lisboa, desde o início do projeto, houve necessidade de alargar a possibilidade

de ingresso a outras universidades, sempre com a premissa de não se encontrarem a desenvolver estudos de um instrumento musical. Atualmente, 16 elementos da orquestra não possuem nenhuma ligação presente ou passada à Universidade de Lisboa. A orquestra conta com elementos com uma faixa etária compreendida entre os 18 e os 69 anos, 33 rapazes e 43 raparigas originários de diferentes regiões do país e 9 de diversas nacionalidades, devido à inclusão de estudantes Erasmus na orquestra.

3.2.6. Análise SWOT

A tabela 5 sistematiza as principais conclusões obtidas a partir da análise das forças e fraquezas (ambiente interno) e das oportunidades e ameaças (ambiente externo) da OAUL.

Esta caracterização foi conseguida através da experiência e envolvimento da investigadora no projeto e, também, com base em entrevistas realizadas a alguns elementos da OAUL (Anexo 5).

A análise do ambiente interno divide-se em quatro fatores muito importantes: aspetos relacionados com a técnica e performance dos músicos, aspetos relacionados com fatores internos da orquestra, aspetos relacionados com a relação com a universidade e aspetos relacionados com a comunicação (Tabela 5)

Após esta análise SWOT, é possível concluir que o projeto revela uma forte probabilidade de desenvolvimento que assenta na qualidade dos seus músicos, na sua coesão interna e na sua oferta musical, que permitirá uma diferenciação em relação a outras orquestras semelhantes.

No sentido de um maior desenvolvimento torna-se necessário estabelecer ações estratégicas que permitiram angariar mais músicos, captar mais espetadores e conseguir suporte financeiro para a orquestra.

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|--|---|
| <p><u>TÉCNICA / PERFORMANCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação artística de qualidade; • Direção artística profissional; • Exigência técnica; • Diversidade do nível técnico dos músicos que compõem a OAUL; • Desenvolvimento pessoal e investimento dos membros da orquestra na qualidade de músico; • Desenvolvimento do trabalho musical em conjunto. <p><u>INTERNA / PESSOAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculo afetivo e de união entre os músicos; • Possibilidade de estabelecer relações interpessoais positivas; • Desenvolvimento de competências de gestão e de produção de eventos; • Diversidade das competências profissionais e habilitações literárias; • Multiculturalismo e nacionalidade dos membros que compõem a orquestra; • Inclusão de diferentes faixas etárias. <p><u>RELAÇÃO COM A UNIVERSIDADE DE LISBOA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas (Reitoria da UL, Coros da UL); • Cedência de espaços para ensaios e concertos; • Notoriedade e prestígio por pertencer à maior universidade de Lisboa; <p><u>COMUNICAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui página de <i>facebook</i>, <i>instagram</i> e <i>youtube</i>; • Tem imagem de marca (logótipo). | <p><u>TÉCNICA / PERFORMANCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de instrumentos e material de orquestra; • Falta de instalações próprias para a realização de ensaios e concertos; • Limitações técnicas. <p><u>INTERNA / PESSOAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade e responsabilidade dos músicos; • Dificuldade na gestão de tempo/horário; • Fontes escassas de financiamento (Mecenato); • Ausências de músicos em períodos críticos do semestre (testes, exames, trabalhos). <p><u>RELAÇÃO COM A UNIVERSIDADE DE LISBOA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento dentro da comunidade académica; • Desconhecimento da existência da orquestra dentro do núcleo da universidade; • Falta de aproveitamento positivo por parte da Universidade de Lisboa; <p><u>COMUNICAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de planeamento e organização; • Ausência de comunicação externa; • Ausência de comunicação interna; • Não possui um <i>website</i> próprio. |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias externas (Orquestra Geração, AVA, EGEAC, Juntas de Freguesia, etc); • Eficácia da comunicação no <i>social media</i>, principalmente com a geração <i>millennial</i>; • Custos reduzidos das plataformas digitais; • Utilização de formas de financiamento alternativas; | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência: outras orquestras amadoras; • Redução nos apoios sociais como resultado de cortes no financiamento público; • Legislação que impede o fácil acesso às partituras musicais; • Custo elevado de instrumentos musicais. |

Tabela 5. Análise SWOT da OAUL. **Fonte:** Elaboração própria.

4. ESTRATÉGIA

4.1. Portefólio de planeamento

A matriz de Ansoff permite a conceção, de forma sistemática, de uma série de novas oportunidades, que posteriormente são avaliadas para determinar as melhores opções (Andreasen & Kotler, 2003). Andreasen e Kotler apresentam uma matriz expandida da matriz proposta por Ansoff que se encontra representada na tabela 6.

Perante a Matriz Oferta/Mercado apresentada (tabela 6) e tendo em conta os recursos existentes, as oportunidades de crescimento da Orquestra Académica da Universidade de Lisboa encontram-se, numa fase inicial, nas estratégias de penetração, de desenvolvimento de mercado e de produto, expansão geográfica e modificação de oferta. Estas oportunidades permitirão a criação de estratégias futuras cujo objetivo passa por aumentar a qualidade e notoriedade da OAUL. Tal poderá ser conseguido seja através de ações internas e externas, aumento da frequência de concertos por temporada ou da melhoria da comunicação interna e externa. Numa fase posterior, uma vez consolidado o reconhecimento da OAUL, será possível passar para a promoção de novas oportunidades e o direcionamento para mercados dispersos e para novos mercados.

| MERCADO | | OFERTA | | | |
|---------|--|------------|--|---|---|
| | | | Atual | Modificado | Novo |
| | | Atual | Penetração do mercado: <ul style="list-style-type: none">– Melhoria do acordo com a Universidade de Lisboa;– Promover a coesão da orquestra;– Aumentar a qualidade do produto;– Aumentar a quota de mercado;– Aumentar a frequência de concertos por temporada;– Melhorar comunicação interna e externa. | Modificação de oferta: <ul style="list-style-type: none">– Aumento e melhoria do número de ensaios de naipe. | Desenvolvimento do produto: <ul style="list-style-type: none">– Conseguir adquirir instrumentos de percussão;– Presença <i>online</i> ativa;– Criação de grupos de câmara e ensambles. |
| | | Geográfico | Expansão geográfica: <ul style="list-style-type: none">– Promover a orquestra junto dos estudantes universitários;– Expansão geográfica do mercado, principalmente na região Centro do País. | Modificação para mercados dispersos: <ul style="list-style-type: none">– Utilização de inovações tecnológicas nos concertos (p. ex. recurso à utilização de <i>media</i> digital). | Inovação geográfica: <ul style="list-style-type: none">– Transmissão dos concertos através de plataformas digitais. |
| | | Novo | Desenvolvimento do mercado: <ul style="list-style-type: none">– Desenvolvimento de parcerias externas;– Promoção <i>online</i> da OAUL;– Recrutamento de novos músicos;– Participação em festivais e concursos de música sinfónica, a nível nacional e internacional;– Alcançar novos segmentos de público. | Modificação para novos mercados <ul style="list-style-type: none">– Desenvolvimento de parcerias solidárias. | Diversificação: <ul style="list-style-type: none">– Criação de novos projetos musicais OAUL;– Desenvolvimento de outra orquestra OAUL noutra grande cidade relevante na comunidade universitária (Porto, Coimbra, Évora);– Criação de contas em plataformas digitais específicas de música;– Desenvolvimento de <i>workshops</i> de orquestra;– Desenvolvimento de aulas de naipe com um profissional especializado. |

Tabela 6. Matriz de Oferta/Mercado da OAUL. Fonte: Elaboração própria.

4.2. Estratégia de marketing

A estratégia de marketing consiste no impulso básico que uma organização deseja assumir num período de tempo extensivo para alcançar os objetivos de marketing que definiu (Andreasen & Kotler, 2003).

De acordo com a Matriz Oferta/Mercado (Tabela 6) a estratégia da OAUL deverá contemplar os seguintes aspetos: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto, expansão geográfica e diversificação da oferta, uma vez que a orquestra tem como objetivo aumentar a sua notoriedade e a sua qualidade.

Assim é possível estabelecer os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) Ativar a marca nas plataformas digitais;
- 2) Criar valor junto do público;
- 3) Aumentar a quota de audiências;
- 4) Melhorar a qualidade do produto;
- 5) Diversificar a oferta;
- 6) Melhorar a comunicação interna;
- 7) Melhorar a relação com a Universidade de Lisboa;
- 8) Estabelecimento de novas parcerias;
- 9) Encontrar fontes de financiamento alternativas;
- 10) Expansão geográfica.

Na tabela 7 é possível observar as metas da OAUL concluídas através dos objetivos estratégicos definidos.

| CURTO PRAZO | MÉDIO PRAZO | LONGO PRAZO |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar em 20% o número de espetadores nos concertos da OAUL na temporada 2017/2018; - Realização de reuniões mensais para melhorar o planeamento e comunicação dentro da OAUL; - Realização de ações de <i>teambuilding</i> semestrais para melhorar a relação interpessoal dos músicos; - Aumentar em 20% o número de seguidores nas redes sociais (<i>facebook, instagram, youtube</i>); - Criação de um <i>website</i> da OAUL no início da próxima temporada. | <ul style="list-style-type: none"> - Realização de ações de comunicação presencial/ativação da marca com atuações presenciais nas faculdades; - Criação de pequenos ensambles para aumentar a diversificação da oferta. | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a notoriedade da OAUL, através de realização de ações de comunicação presencial e de ativação da marca junto da comunidade académica; - Consolidação da posição da OAUL entre orquestras amadoras, assumindo uma posição de destaque. |

Tabela 7. Metas da OAUL. Fonte: Elaboração própria.

4.3. Posicionamento

4.3.1. Segmentação

A segmentação da OAUL deve ser feita na perspetiva de dois grupos distintos: o público e os músicos. No caso do público, de modo a conseguir aumentar as audiências aos espetáculos. No caso dos músicos, visando a angariação de mais elementos para a orquestra.

O segmento principal atual do público, corresponde a jovens entre os 18 e os 34 anos e adultos com idades compreendidas entre os 45 e 54 que tenham interesse em concertos de música sinfónica erudita. Assim a OAUL pretende manter estes segmentos e alcançar jovens adultos com idades compreendidas entre os 25 e 34 anos e entre 35 e 44 anos, que foram as idades com menos expressão no inquérito realizado (Anexo 3). No entanto existem dois outros segmentos que a OAUL pretende alcançar e que se cruzam com a segmentação etária: o segmento universitário, que engloba alunos, ex-alunos e funcionários da Universidade de Lisboa e o segmento não universitário que são todas as outras pessoas residentes na região de Lisboa.

Na tabela 8 podemos observar uma caracterização pormenorizada do segmento público OAUL.

| VARIÁVEL | DESCRIÇÃO |
|-----------------------|---|
| Gerais | <u>Idade</u> : População com idade entre os 18 e os 54 anos; <u>Género</u> : De ambos os sexos; <u>Classe social</u> : Média e média-alta; <u>Geográfica</u> : Residentes na zona de Lisboa. |
| Específicas | <u>Formação escolar</u> : Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento. <u>Círculo familiar</u> : Jovens solteiros e casais com filhos. |
| Comportamental | <u>Ocasão</u> : Indivíduos que procuram entretenimento ou que vão ver um familiar/amigo; <u>Estado do espetadores</u> : Participantes regulares e potenciais espetadores; <u>Taxa de uso</u> : Participantes frequentes e não frequentes <u>Lealdade do espetador</u> : Elevada. |

Tabela 8. Caracterização pormenorizada do segmento público OAUL. **Fonte:** Elaboração própria.

No caso dos músicos, o segmento principal corresponde a jovens estudantes da Universidade de Lisboa entre os 18 e os 35 anos e ex-alunos ou funcionários da universidade de Lisboa com idades superiores a 36 anos que toquem um instrumento musical de orquestra não sendo essa a sua atividade profissional. Na tabela 9 podemos observar uma caracterização pormenorizada do segmento músicos OAUL.

| VARIÁVEL | DESCRIÇÃO |
|-----------------------|---|
| Gerais | <u>Idade</u> : População com idade entre os 18 e os 70 anos; <u>Género</u> : De ambos os sexos; <u>Classe social</u> : Média e média-alta; <u>Geográfica</u> : Residentes na zona de Lisboa. |
| Específicas | <u>Formação escolar</u> : Alunos de Licenciatura, ex-alunos e funcionários da ULisboa. <u>Círculo familiar</u> : Jovens solteiros e casais com filhos. |
| Comportamental | <u>Ocasão</u> : Indivíduos que procuram um espaço de partilha musical; <u>Estado do espetadores</u> : Utilizadores regulares e potenciais utilizadores; <u>Taxa de uso</u> : Participantes frequentes; <u>Lealdade do espetador</u> : Elevada. |

Tabela 9. Caracterização pormenorizada do segmento músicos OAUL. **Fonte:** Elaboração própria.

4.3.2. *Target*

Após definição da segmentação da OAUL é necessário definir o *target* que a organização quer atingir.

De acordo com Andreasen e Kotler (2003) existem 4 tipos de estratégias:

- Marketing indiferenciado ou marketing de massas – acontece quando a organização tentar atrair o maior número possível de consumidores;
- Marketing diferenciado – acontece quando a organização pretende atingir vários segmentos de mercado, desenvolvendo uma oferta efetiva para cada segmento;
- Marketing concentrado – acontece quando a organização se concentra apenas num segmento de mercado, desenvolvendo a sua oferta com base nesse segmento;
- Personalização em massa – acontece quando a organização personaliza a sua oferta para o indivíduo.

Uma vez que a OAUL determinou dois tipos de segmentos (músicos e públicos), pretende estabelecer estratégias específicas para esses dois segmentos. Assim o seu *target* é diferenciado.

4.3.3. **Postura competitiva**

A OAUL irá posicionar-se como uma organização sólida e sem fins lucrativos, defendendo a cultura musical acessível a todos.

A OAUL tem 4 anos de vida pautados pelo desenvolvimento da música e de concertos através de músicos amadores e estudantes universitários fomentando o desenvolvimento da sua cultura musical. Contudo, em termos de imagem, os músicos amadores são essencialmente associados a qualidade e preço baixo, pelo que existe a necessidade de clarificar os valores para melhor posicionar a marca.

4.3.4. *Branding*

De acordo com Andreasen e Kotler (2003) é importante analisar a marca para determinarem o seu posicionamento estratégico.

Para analisar a marca irá ser utilizado o modelo Brand Wheel. Este modelo pretende fazer uma caracterização da marca de forma objetiva e integrada passando pelo seu conteúdo, pelo que a marca OAUL faz pelos seus músicos e espetadores e pelos atributos racionais e emocionais que influenciam a atividade comercial testemunhada, interna e externamente, através da integração das variáveis psicológicas ligadas a um perfil de consumidor-tipo, sugerido para o efeito.

Esta caracterização foi conseguida através da experiência e envolvimento da investigadora no projeto e com base em entrevistas realizadas a alguns elementos da OAUL.

1) Atributos da marca

a) Amadora

É o atributo que mais fortemente caracteriza a OAUL, no sentido em que os músicos participam nos ensaios e nos concertos simplesmente pelo gosto pela música, tocam pelo prazer de fazerem música em conjunto e não como uma tarefa a cumprir ou obrigação. O movimento amadorístico é um movimento que começa a dar os primeiros passos em Portugal e a OAUL começa a marcar diferença nesse panorama.

A OAUL deverá continuar a investir neste atributo, apostando sempre na escolha de músicos amadores, isto é, que não fazem da música a sua profissão. Deverá apostar, também, no desenvolvimento técnico dos seus músicos potenciando a qualidade musical apesar do amadorismo.

b) Diversa

É uma orquestra diversa atendendo à heterogeneidade dos elementos que constituem a orquestra. Essa heterogeneidade dos elementos constituintes da OAUL manifesta-se em muitos sentidos, desde as diferentes origens (diferentes locais quer dentro do país quer fora), passando pelas idades diferenciadas e culminando nas diferentes áreas de estudo. Em comum, o interesse pela música, o prazer de praticar música em conjunto e o gosto em apresentar um repertório musical ao público.

A OAUL deverá privilegiar mais este atributo no sentido de aproveitar as diferentes áreas de estudo e valências dos músicos para todo o trabalho extra musical (produção, gestão, marketing, economia, design, edição de vídeo, entre outros).

Para além disso, é necessário criar mais interação e inclusão da multiculturalidade que a orquestra congrega apostando, por exemplo, na criação de momentos de convívio com o intuito de promover o intercâmbio cultural com base nos usos e costumes dos locais de origem de cada músico OAUL (através da comida, música, entre outros).

c) Inovadora

A OAUL é inovadora, pois foi uma das primeiras orquestras amadoras no país, condição pouco comum em Portugal, apesar de ser frequente em muitos países. Com efeito, só há relativamente pouco tempo começaram a surgir orquestras amadoras. Para além disso, procura uma inovação ativa quer de conteúdo, como por exemplo, na escolha do repertório, como na forma de gestão e nas iniciativas e parcerias que realiza.

Para além destas iniciativas criativas que a OAUL deve manter, deverá apostar na inovação dos conteúdos nas plataformas digitais. Criando conteúdos dinâmicos, criativos e com algum sentido de humor, que façam com que as pessoas tenham vontade de interagir e partilhar esses conteúdos.

d) Enérgica

A OAUL é uma orquestra capaz de provocar sentimentos e emoções positivas e entusiasmo no público através da sua música. Através do feedback espontâneo que chega à orquestra as pessoas sentem-se cativadas com o talento e a energia transmitida pela orquestra.

A OAUL deverá continuar a investir neste atributo, mas transportando essa energia para a forma como comunicam a orquestra. Como por exemplo, utilizando momentos mais energéticos e entusiastas dos concertos para divulgação nas redes sociais.

2) Benefícios refletidos na proposta de valor

Os benefícios da OAUL passam por ser um espaço de enriquecimento da comunidade académica e por providenciar o enriquecimento de aptidões diferentes das que praticam no dia-a-dia aos alunos que participam na orquestra.

Para o público que assiste aos espetáculos permite um espaço de enriquecimento cultural, de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento musical mas, também, de recreação e divertimento.

3) Valores da marca

Os valores da OAUL são a integridade, honestidade, camaradagem, lealdade, amizade, paixão pela música, rigor, dedicação no exercício da atividade e a criatividade e inovação. Estes valores estão presentes no desenvolvimento da marca, bem como na sua comunicação e sendo coerentes com a atividade que a OAUL desempenha, deverão permanecer.

4) Personalidade da marca

A OAUL tem uma personalidade jovem, multicultural, flexível, diversa e original e imaginativa e criativa.

A OAUL é uma orquestra **jovem**, porque é constituída maioritariamente por jovens alunos da Universidade de Lisboa.

É **multicultural** pois é constituída por pessoas de diversas nacionalidades e regiões do país com interesses e culturas diferentes.

É **flexível** por duas ordens de razões, a primeira é interna e consiste na capacidade de acomodar, ciclicamente, novos elementos, integrando-os sem alterações estruturais. A segunda é externa e consiste na capacidade de adaptação às necessidades do público/cliente sem colocar em causa a sua identidade e os seus valores.

É, também, **diferente e original**, consistindo essa diferença e originalidade nos elementos que a integram.

Finalmente, é **imaginativa e criativa**, contribuindo com o talento, o conhecimento e o empenho que acrescentam mais valor à OAUL.

Assim, a OAUL deverá pensar em ações estratégicas que transmitam estas características bastante presentes na personalidade da orquestra.

5) Posicionamento da marca

A OAUL pretende posicionar-se como uma marca líder no setor das orquestras amadoras para um público jovem e adulto com interesses culturais bastante elevados.

6) Promessa da marca

A OAUL compromete-se com o aperfeiçoamento contínuo da sua qualidade performativa e com a implementação de novas formas de comunicação dos seus conteúdos (concertos, ensaios abertos e outros eventos) visando um aumento da eficácia da comunicação.

A OAUL pretende, igualmente, consolidar a sua relação com o seu público, criando uma relação de maior proximidade, bem como incrementar a sua participação na área da integração social através da música.

7) Identidade da marca

A identidade que a marca OAUL transmite para o seu público está relacionada com a sua identidade visual, entendida como o seu logótipo e *slogan*.

Em relação ao símbolo, a marca possui um logótipo (Figura 3) que representa visualmente a orquestra. Este logótipo foi criado por um membro da OAUL que estuda *design*. As linhas horizontais representam as linhas musicais de uma pauta musical e as cores simbolizam as cores representativas dos cursos da Universidade de Lisboa.

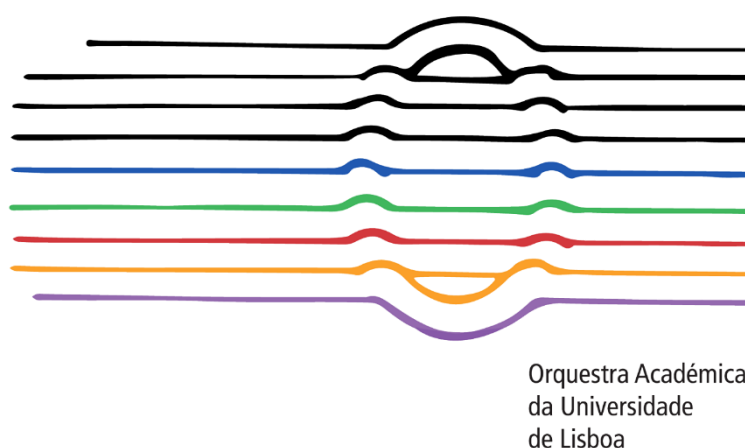


Figura 3. Logótipo OAUL

Em relação ao *slogan* a OAUL adotou, no primeiro ano de existência, a frase “Somos todos ouvidos” fazendo referência ao órgão através do qual percebemos e sentimos a música, o ouvido, mas também ao facto de que música é partilha, o “somos todos” implica a repartição entre os músicos e o público, entre quem “faz” a música e quem a “escuta” e “todos” partilhamos os sentimentos e as emoções que a música transmite.

Ambos os símbolos refletem a identidade da orquestra pelo que deverão permanecer os mesmos.

4.3.5. Marketing mix

1) Produto

O produto de qualquer orquestra é, antes de mais, o concerto em si mesmo. A apresentação ao seu público é o resultado, o objetivo final do trabalho e a razão de ser de qualquer orquestra. Assim, a orquestra deverá aumentar o número de concertos por temporada com temáticas e obras musicais diferentes.

No entanto, no caso de organizações amadoras como a OAUL, importa também colocar como hipótese que os próprios músicos da orquestra possam ser considerados como parte do mercado. Isto porque, ao permitir a músicos amadores tocar em conjunto, num contexto orquestral, a orquestra acaba por colmatar uma necessidade desses mesmos músicos.

2) Preço

Os concertos da OAUL são sempre gratuitos, com o intuito de fazer chegar a música erudita a qualquer pessoa que se disponha a ouvir. No entanto, em alguns dos concertos OAUL são pedidos donativos de forma a suportar alguns custos como, por exemplo, a compra de instrumentos musicais, partituras e músicos extra quando necessário.

A OAUL deve ainda pensar na realização de concertos fora do contexto da Universidade de Lisboa, onde poderão ser cobradas entradas de forma a ganharem algum financiamento para cobrir os gastos.

3) Local/Distribuição

Os ensaios e a maior parte dos concertos ocorrem na Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa. Outros concertos resultam de parcerias entre a OAUL e as Juntas de Freguesia, que normalmente acontecem em Igrejas ou locais situados nessas Juntas de Freguesia.

A OAUL deverá apostar em parcerias com instituições como o CCB e a Gulbenkian, para poder utilizar as suas salas de espetáculos para a realização de concertos. Também deverá pensar em locais originais ao ar livre para a realização de concertos,

como por exemplo num jardim importante da cidade de Lisboa ou no Castelo de S. Jorge.

4) Comunicação de marketing

A comunicação e divulgação da OAUL assenta fundamentalmente em dois pilares: a divulgação da orquestra em si e a criação de uma identificação com a própria Universidade de Lisboa.

A divulgação da OAUL é muito focada nos canais digitais, principalmente o *facebook*, *instagram* e *youtube*. A página do *facebook* foi a primeira rede social a ser criada para a orquestra. Foi criada em Setembro de 2014 com o objetivo de dar a conhecer e promover a orquestra, de uma forma interativa e atual, ao público. De momento conta com 2392 seguidores.

Alguns exemplos da divulgação na página do *facebook* são a rubrica “Nós somos OAUL.” que consiste em apresentar individualmente cada um dos músicos da orquestra. Pretende dinamizar a página de *facebook* da orquestra, bem como aproximar o público aos músicos da orquestra.

O canal do *youtube* foi criado em outubro de 2014 para permitir a partilha dos vídeos dos concertos e para chegar ao público de uma forma mais visual. De momento conta com 25 subscritores e com 232 visualizações.

O *instagram* é a plataforma mais recente da OAUL, apenas criada em fevereiro de 2017, no entanto, conta já com 136 seguidores. Foi criada com o intuito de captar e partilhar alguns dos principais momentos da OAUL de uma forma mais descontraída e divertida.

Apesar da presença da OAUL nestas três plataformas, a comunicação não é corretamente segmentada. Assim deverá apostar numa comunicação digital mais criativa, dinâmica, com sentido de humor de forma a transmitir a energia e emoção característica da orquestra, para o público que vê.

A criação de uma identificação com a própria Universidade de Lisboa manifesta-se, por exemplo, na participação da orquestra na Descobre a ULisboa, um evento de divulgação da ULisboa, que decorreu em março de 2016 e em março de 2017. Outro exemplo é a inclusão, nas folhas de sala distribuídas nos concertos, do curso da Universidade de Lisboa a que pertence cada um dos músicos da orquestra.

Independentemente destas duas iniciativas entre a Universidade de Lisboa e a OAUL, a universidade de Lisboa parece não tirar o maior partido da orquestra. Assim estas duas organizações devem pensar em conjunto em estratégias de comunicação e de ativação da marca dentro da comunidade académica, como por exemplo tocar no concerto de abertura do ano académico ou na receção dos alunos nas faculdades.

5. ORÇAMENTO

De acordo com Weinberg (1980) existem três recursos críticos na execução de uma organização: dinheiro, pessoas e tempo. A questão do orçamento é geralmente saber como utilizar ou alocar esses recursos, porque a maioria das organizações de artes não tem dinheiro, pessoas ou tempo suficientes.

5.1. Recursos financeiros

Os recursos financeiros atribuídos pela Universidade de Lisboa revelam-se insuficientes para a aquisição de instrumentos, de partituras de compositores contemporâneos, contratação de reforços e aluguer de instrumentos de percussão.

Segundo Andreassen e Kotler (2003), existem três fontes de fundos para organizações sem fins lucrativos: donativos (donativos pessoais, doações ao abrigo da lei do mecenato e patrocínios de empresas, apoios de organizações sem fins lucrativos, produtos de marketing - *merchandising*), receitas (vendas de produtos, vendas de atividades não relacionadas, quotas) e outros investimentos.

Em relação aos **donativos** a OAUL já realiza os pedidos de donativos pessoais nos principais concertos que realiza. Relativamente às doações de empresas ao abrigo da lei do mecenato, para a empresa ter o benefício fiscal ao abrigo desta lei as associações que são apoiadas têm de ter estatuto da utilidade pública que só pode ser conferido pelo conselho de ministros ao fim de 3 anos de existência da associação. Uma vez que a AOAL, associação que apoia a OAUL, só tem 1 ano de existência estas doações não são válidas. Em relação aos patrocínios existem vários tipos de empresas, como bancos, empresas estatais, seguradoras, principais multinacionais e empresas domésticas mais cotadas em bolsa que apoiam este tipo de projetos em troca de publicidade. Relativamente aos apoios de organizações sem fins lucrativos teriam de ser organizações ligadas às artes ou atividades extracurriculares, como a Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação INATEL ou o Programa de Apoio às Atividades Extracurriculares da Universidade de Lisboa. Uma vez que a atividade da AOAL não permite ter receitas que não sejam do âmbito

cultural, a venda de *merchandising* teria de ser complementada através de uma nova atividade que lhe permita a venda do mesmo.

As **receitas** da OAUL baseiam-se nas quotas dos sócios da AOAL. No entanto, poderá apostar na venda do seu produto, ou seja, na realização de concertos pagos por uma entidade promotora (como por exemplo juntas e autarquias, entre outros) ou com bilheteira paga. No que diz respeito às vendas de atividades não relacionadas, a OAUL poderá criar *ensembles* para a realização de concertos pagos fora do âmbito da Universidade de Lisboa.

No entanto, também se torna necessário que a OAUL procure **outras formas de captar investimento**. Como por exemplo o financiamento coletivo, mais conhecido como o *crowdfunding*, onde se define uma campanha (explicando o que se pretende, quanto se pretende, definindo um objetivo monetário e um período temporal) para apoio financeiro para um fim específico, como por exemplo a compra de um instrumento, em troca de recompensas; dependendo do tempo definido a plataforma fica com uma percentagem do dinheiro. No caso da OAUL existem 3 plataformas possíveis: a “boaboa”, uma plataforma com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, a Associação Mutualista Montepio, Fundação Calouste Gulbenkian, Viera de Almeida e Associados - Sociedade de Advogados e a Startup Lisboa; a “PPL”, uma plataforma privada; a do “NOVO BANCO Crowdfunding”, uma plataforma com o apoio do Novo Banco.

Para além do *crowdfunding*, existem também outros tipos de apoios como o apoio estatal, que são por exemplo, os programas de apoio à cultura da DGArtes, o apoio infraestrutural do IPDJ, os programas de apoio comunitários da União Europeia, que até 2020 se chama “Europa Criativa”. E também o apoio autárquico da Câmara Municipal de Lisboa.

5.2. Recursos humanos

Como referido anteriormente, a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa conta com uma associação, a Associação Orquestral Académica de Lisboa (AOAL),

que contém membros que, voluntariamente, prestam ajuda na produção dos ensaios e concertos da orquestra e na componente de comunicação.

O conceito de voluntariado é definido como os indivíduos que participam nas atividades de forma espontânea e livremente escolhidas que promovam ou façam avançar algum aspeto do bem comum, tal como é percebido pelas pessoas que nelas participam (Andreasen & Kotler, 2003).

A Associação Orquestral Académica de Lisboa é constituída, de momento, pelos três órgãos obrigatórios numa associação, de acordo com os art.º 170 a 179 do Código Civil e os seus estatutos: a Direção, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral. As competências da Direção (com pelo menos três associados, no caso da AOAL um Presidente, um Vice-Presidente e um Tesoureiro) são a gerência social, administrativa e financeira da associação e representar a associação em juízo ou fora dele. O Conselho Fiscal (com três associados, no caso da AOAL um Presidente e dois vogais) tem a competência de fiscalizar os atos administrativos e financeiros da Direção, fiscalizar as suas contas e relatórios, e dar parecer sobre os atos que impliquem o aumento das despesas ou diminuição das receitas. As competências da Assembleia Geral são: eleger os titulares dos órgãos da associação; tomar as deliberações não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias; a destituição dos titulares dos órgãos da associação, a aprovação do balanço, a alteração dos estatutos, a extinção da associação e a autorização para esta demandar os administradores por fatos praticados no exercício do cargo. A Mesa da Assembleia (com um presidente e dois secretários) tem a competência de dirigir as reuniões da Assembleia Geral e produzir as respetivas atas.

Importa, no entanto, alargar este quadro com distintas funções potenciando o funcionamento da organização. Na tabela 10 apresentam-se os departamentos, as funções e a sua descrição que a OAUL e a AOAL devem manter e criar.

| DEPARTAMENTO | FUNÇÃO | | DESCRIÇÃO |
|---------------------------|--------------------------------|-----------------|--|
| Conselho de Administração | Direção | Presidente | Responsável pela gestão do funcionamento da associação e da orquestra. |
| | | Vice-presidente | Prestar auxílio ao presidente. |
| | | Tesoureiro | Responsável pela gestão financeira da OAUL. |
| | Conselho Fiscal | Presidente | Responsável pela fiscalização dos atos administrativos e financeiros da Direção, fiscalização das suas contas e relatórios, e dar parecer sobre os atos que impliquem o aumento das despesas ou diminuição das receitas. |
| | | Vogal (2) | Prestar auxílio ao presidente. |
| | Mesa da Assembleia Geral | Presidente | Responsável por dirigir as reuniões da Assembleia Geral. |
| | | Secretário (2) | Responsáveis por produzirem as atas da Assembleia Geral. |
| Relações Humanas | Gestor de Relações Públicas | | Responsável pela comunicação realizada com o público, parceiros, organizações do setor e imprensa. |
| | Gestor de Relações internas | | Responsável pela comunicação realizada com os membros e direção artística da OAUL, como marcação de ensaios, das salas de ensaio, distribuição de partituras, etc. |
| | Gestores de naipes (4 pessoas) | | Responsável pela gestão do naipe (metais, madeiras, violinos e cordas baixo) que lhe esteja atribuído com as tarefas inerentes (p. ex. gestão de faltas, problemas de partituras, problemas internos, etc). |
| Marketing e Comunicação | Gestor de Marketing | | Responsável pelo desenvolvimento e execução de estratégias criativas e inovadoras para a OAUL. |
| | Social media manager | | Responsável pela gestão das redes sociais. |
| | Editor de conteúdos | | Responsável pela criação de conteúdos descritivos da OAUL (Folhas de Sala, Notas de Programa, Convites, etc). |
| | Designer Gráfico | | Responsável pelo desenvolvimento da parte gráfica necessária. |
| | Editor de vídeo | | Responsável pelo desenvolvimento de vídeos. |
| | Programador informático | | Responsável pela gestão das componentes informáticas (site). |

Tabela 10. Recursos Humanos propostos para a OAUL. **Fonte:** Elaboração própria.

5.3. Recursos temporais

As ações propostas neste plano de marketing têm um *timing* de realização que corresponde à temporada de 2017/2018, com início em setembro de 2017 e término no final do mês de agosto de 2018.

No capítulo 6.3. *Cronograma das ações* é proposto uma calendarização pormenorizada de cada ação.

5.4. Montante e alocação

Exceto os gastos de manutenção da AOAL, que implica os custos de manutenção da conta, os custos de abertura da associação e contabilidade organizada se atingirmos o fluxo de caixa mínimos, os custos da atividade de OAUL são apenas os custos de produção e promoção dos concertos. No que diz respeito à produção os principais custos são referentes ao seguro, aluguer e transporte dos instrumentos necessários, o seguro de responsabilidade civil, as licenças de execução de obras protegidas e de eventos e custos com pessoal (equipa técnica, segurança, limpeza e reforços de instrumentistas). Os custos de promoção são descritos no capítulo 6.2. *Planeamento das ações.*

6. AÇÕES

Com base na segmentação, *target*, na postura competitiva, na análise da marca e no marketing-mix definidos no capítulo 4 foi possível definir ações estratégicas. Estas ações foram estruturadas com base nos objetivos estratégicos propostos anteriormente e nas entrevistas realizadas a alguns membros OAUL (Anexo 5) e a especialistas de marketing cultural (Anexo 6).

6.1. Explicação das ações

1) Ativar a marca nas plataformas digitais;

a) Redes Sociais

Apesar de a OAUL estar presente nas três redes sociais mais utilizadas pela sociedade portuguesa, pode aumentar o número das suas publicações de forma contínua, organizada e interessante para o público. Todas as redes sociais da orquestra devem estar interligadas, apesar de terem conteúdos adequados à sua especificidade.

Assim propõem-se, para o **facebook**, a continuação e criação de alguns conteúdos informativos que sejam graficamente apelativos para o público que a vê e promova a partilha:

- Continuação da rubrica semanal “#SomosOAUL”, onde semanalmente contamos a história dos instrumentistas OAUL;
- Criação da rubrica “#Um dia com um músico OAUL”, onde se acompanha o músico OAUL no seu dia-a-dia o que permite mostrar ao público as diferentes valências de cada elemento da orquestra;
- Investimento pago para divulgação, enquanto evento dos concertos da orquestra.

No **instagram** as ações têm de ser mais gráficas e personalizadas, com o objetivo de criar uma relação de aproximação ao público mais jovem. Assim, propõe-se a criação de quatro tipos de ações diferentes:

- Criação de um *storytelling* da orquestra;
- Realizar pequenos *teasers* (com menos de 1 min) durante os ensaios que poderão ser utilizados no *instastory* ou mesmo realizar vídeos em direto (*instadirect*);
- Antes dos concertos, promover os cartazes e *teasers* (com menos de 1 min) dos eventos.

O canal do **youtube** deve estar mais organizado e personalizado. Assim propõe-se as seguintes ações para esta plataforma:

- A criação de um *trailer* (com cerca de 1 a 2 min) com uma pequena explicação da orquestra. Este vídeo deve ser cativante para o público;
- Associar os vídeos da rubrica “#Um dia com um músico OAUL” ao canal do *youtube*;
- Realização de pequenos *teasers* (com menos de 1 min) de promoção dos concertos;
- Publicar vídeos dos concertos, organizados em *playlists* para ser mais fácil para o utilizador.

b) Website

Outra ação proposta é a **criação de um site** da Orquestra Académica da Universidade de Lisboa. A OAUL deve criar um *microsite* inserido no *site* da Universidade de Lisboa, uma vez que a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa faz parte da Universidade e permitirá ter um contacto mais direto com a comunidade académica de Lisboa.

O *site* da OAUL deveria estar subdividido em 5 áreas:

- “Sobre a OAUL” - que incluiria a descrição da **missão, visão e história da orquestra**, uma biografia da direção artística, uma explicação sobre a OAUL e os membros que a constituem e uma lista dos músicos da orquestra com a respetiva universidade e curso;
- “Media” – onde estariam incluídos todos os **vídeos e fotografias** dos eventos

mais relevantes da orquestra;

- Social Media – que conteria os principais **posts nas redes sociais**, com *links* diretos para as páginas;
- Concertos – cronograma com as **datas dos concertos** da temporada;
- Patronos – uma área onde as pessoas poderiam prestar apoio financeiro à orquestra.

c) Email marketing

Apesar das redes sociais facilitarem a comunicação entre as pessoas, o *e-mail* consegue chegar a mais pessoas sobretudo quando os assuntos são mais profissionais.

Assim propõe-se uma criação de uma base de dados com contatos importantes e organizados por categorias (faculdades, juntas de freguesia e parcerias entre outros).

Posteriormente, a criação de conteúdos apelativos para o público, como por exemplo, convites para os concertos com uma imagem da orquestra e uma descrição do mesmo, poderiam ser enviados, de forma personalizada, a potenciais clientes.

2) Criar valor junto do público;

A criação de valor junto do público é muito importante pois permite que haja uma proximidade entre o público e a orquestra. Assim, propõem-se duas ações:

- Criação do conceito “Você escolhe a próxima obra a ser trabalhada pela OAUL”, permitindo ao público participar na escolha do repertório da orquestra. Este conceito será disponibilizado nas redes sociais e no *website* da OAUL;
- Dar a possibilidade a um espetador de se sentar no meio da orquestra durante um ensaio, possibilitando-lhe a experiência de perceber a música “dentro” da orquestra.
- Criação do conceito “Ensaio relatado”. Um professor de análise musical ou

um compositor seria convidado para vir relatar o ensaio geral de uma forma dinâmica para o público, como acontece nos jogos de futebol.

3) Aumentar a quota de audiências;

Para aumentar a quota de audiências a orquestra deve realizar mini performances, com ensambles da orquestra, em zonas estratégicas da cidade de Lisboa para promoverem a orquestra e desta forma potenciar o aumento do público.

A OAUL poderá também realizar um *flashmob* numa grande praça da cidade de Lisboa (por exemplo, Praça do Comércio) e contactar previamente a comunicação social para cobrir o evento.

Por último, deverá contactar a EGEAC para averiguar da possibilidade de inclusão na sua Agenda Cultural mensal dos espetáculos da OAUL.

4) Melhorar a qualidade do produto;

Para melhorar a qualidade do produto, a OAUL tem de melhorar a qualidade musical e superar as limitações técnicas. Para isto propõem-se duas ações:

- Aumentar o número de ensaios semanais para dois ensaios por semana, sendo um deles ensaio de naipes e o outro com a totalidade da orquestra;
- Realização de *workshops* de instrumentos com professores convidados.

5) Diversificação da oferta;

A OAUL deverá pensar na criação de pequenos grupos musicais, como por exemplo um quarteto de cordas ou um quinteto de metais, de forma a aumentar a diversificação da oferta.

6) Melhorar a comunicação interna;

A comunicação interna da OAUL é um dos pontos fracos da orquestra, uma vez que nem sempre as informações chegam atempadamente a todos os membros da orquestra. Deste modo, sugere-se a criação de um pequeno departamento de

recursos humanos com o objetivo de melhorar a gestão, coordenação e a comunicação dentro da orquestra. Este departamento necessitaria de 5 pessoas:

- Um gestor do departamento – a quem competirá assegurar que a informação chegue a todos os membros da OAUL;
- Um chefe de naipe das madeiras – para coordenar o grupo dos instrumentistas de sopros madeiras;
- Um chefe de naipe dos metais – para coordenar o grupo dos instrumentistas de sopros metais;
- Um chefe de naipe dos violinos – para coordenar o grupo dos instrumentistas de violinos;
- Um chefe de naipe das cordas baixo (violas, violoncelos e contrabaixos) - para coordenar o grupo dos instrumentistas de cordas baixos.

Para melhorar as relações internas propõe-se a realização de ações de *teambuilding* com uma pessoa especializada e de atividades fora do contexto da orquestra, como por exemplo, assistir a outros tipo de concertos ou realização de jantares com os membros da orquestra.

Outra proposta será a realização de momentos de convívio com o intuito de promover o intercâmbio cultural com base nos usos e costumes dos locais de origem de cada músico, através da partilha de comida típica, de estilos musicais, entre outros.

7) Melhorar a relação com a Universidade de Lisboa;

Apesar da iniciativa de criar a OAUL ter sido da Universidade de Lisboa, esta parece não perspetivar todas as valências que uma estrutura como esta orquestra lhe pode proporcionar. Aproveitando melhor o projeto que criou, a Universidade de Lisboa poderia:

- Utilizar a OAUL para concertos nas datas importantes, como a abertura do ano académico ou o aniversário da universidade;
- Realizar pequenas demonstrações da orquestra nas faculdades durante as

recepções dos alunos no início do ano.

No sentido da consecução deste objetivo a Direção da AOAL deverá solicitar uma reunião com a Reitoria da ULisboa, para tentar promover estas ideias e aquilatar da sua exequibilidade.

8) Estabelecimento de novas parcerias;

A OAUL já conta com algumas parcerias ao longo destes três anos de existência. Estas parcerias permitem a realização de eventos em conjunto, partilha de experiências e também a partilha de instrumentos musicais. Assim, propõe-se manter as parcerias que a OAUL já possui, como a Orquestra Geração e o Projeto Notas de Contacto da OCP, mas alcançar outras parcerias como a AVA para fornecimento de partituras de autores contemporâneos ou de fundações como a Gulbenkian ou CCB para a disponibilização de salas de concertos.

9) Encontrar fontes de financiamento alternativas;

A OAUL deve encontrar formas alternativas de financiamento para conseguir fazer face aos seus gastos. Como explicado no capítulo 5.1. *Recursos Financeiros*, a OAUL já realiza o **pedido de donativos pessoais** nos principais concertos que realiza, pelo que é uma ação que deverá manter.

Outra proposta será a procura e o **envio de propostas a potenciais patrocinadores**, empresas ou organizações que apoiam organizações sem fins lucrativos e apoios estatais para o apoio financeiro ou mais especificamente para o investimento na compra de instrumentos.

Para além disto, a OAUL poderá começar a **realizar concertos pagos** por uma promotora (como por exemplo juntas e autarquias, entre outros), cobrar entre 3 a 6€ por bilhete nos concertos realizados ou criar pequenos grupos musicais para realizarem concertos pagos fora do âmbito da Universidade.

Por fim, a OAUL deverá criar uma **campanha de crowdfunding** nas plataformas discriminadas no capítulo 5.1. *Recursos Financeiros*, para angariar dinheiro para a compra de um instrumento.

10) Expansão geográfica.

A OAUL deverá pensar na realização de concertos fora da zona geográfica de Lisboa. Uma das propostas será a realização de uma digressão pelas grandes regiões, como Porto, Coimbra, Algarve que seriam patrocinadas pelas juntas de freguesias através do pagamento de transporte, refeições, entre outros.

Outra proposta será a transmissão do concerto *online*, que permitirá a qualquer pessoas assistir ao concerto onde quer que esteja.

6.2. Planeamento das ações

Na Tabela 11 serão apresentadas as diversas ações propostas anteriormente, os recursos necessários para a realização dessas ações e os resultados que se espera com a proposta da ação.

| AÇÃO | DESENVOLVIMENTO | | RECURSOS | | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|-----------------|---|---|----------------------------------|--|
| | | | HUMANOS | FINANCEIROS | |
| 1) <u>Ativar a marca nas plataformas digitais</u> | Facebook | – Rúbrica “#SomosOAUL”. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de conteúdos; – Testemunho de cada músico. | – 0€. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | | – Rúbrica “#Um dia com um músico OAUL”. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de vídeo; – Testemunho de cada músico. | – 0€. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | | – Promoção de eventos dos concertos da orquestra (Financiados). | – <i>Social media manager</i> ; – <i>Designer Gráfico</i> . | – Entre 20 a 40€ por publicação. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | Instagram | – Criação de um <i>storytelling</i> da orquestra. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de conteúdos. | – 0€. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | | – Pequenos <i>teasers</i> durante os ensaios. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de vídeo. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | | – Promover os cartazes e <i>teasers</i> dos eventos. | – <i>Social media manager</i> ; – <i>Designer Gráfico</i> ; – Editor de vídeo. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | Youtube | – <i>Trailer</i> da orquestra. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de vídeo. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | | – Vídeos da rúbrica “#Um dia com um músico OAUL” ao canal do youtube. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de vídeo. | – 0€. | Melhorar a organização da plataforma; Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | | – Pequenos <i>teasers</i> de promoção do concerto. | – <i>Social media manager</i> ; – Editor de vídeo. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra; Destacar da concorrência através de inovação e criatividade. |

| | | | | | |
|--|------------------------|---|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Publicar vídeos dos concertos, organizados em <i>playlists</i>. | <ul style="list-style-type: none"> <i>Social media manager</i>; Editor de vídeo. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Melhorar a organização da plataforma; Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | <i>Website</i> | <ul style="list-style-type: none"> Criação de um <i>site</i>. | <ul style="list-style-type: none"> Gestor de Marketing; Editor de conteúdos; <i>Programador informático</i>; <i>Designer Gráfico</i>. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Melhorar a organização na gestão de informação; Melhorar a comunicação externa. |
| | <i>Email marketing</i> | <ul style="list-style-type: none"> Criação de uma base de dados. | <ul style="list-style-type: none"> Relações públicas. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Melhorar a organização na gestão da comunicação externa. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Criação de conteúdos apelativos. | <ul style="list-style-type: none"> Editor de conteúdos; <i>Designer Gráfico</i>. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Melhorar a comunicação externa. |
| 2) <u>Criar valor junto do público</u> | | <ul style="list-style-type: none"> “Você escolhe a próxima obra a ser trabalhada pela OAUL”. | <ul style="list-style-type: none"> <i>Social media manager</i>; Editor de conteúdos. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Ensaio com o espetador “dentro” da orquestra. | <ul style="list-style-type: none"> Músicos OAUL | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL; Destacar da concorrência através de inovação e criatividade. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> “Ensaio relatado”. | <ul style="list-style-type: none"> Professor de análise musical ou Compositor; Músicos OAUL. | <ul style="list-style-type: none"> Entre 50 a 75€ ao convidado por cada ensaio relatado; 50€ a cada diretor artístico por ensaio. | Estabelecer uma relação de proximidade com o público OAUL; Destacar da concorrência através de inovação e criatividade. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Mini performances em zonas estratégicas de Lisboa. | <ul style="list-style-type: none"> Pequenos grupos OAUL. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3) <u>Aumentar a quota de audiências;</u> | – <i>Flashmob</i> OAUL. | – Músicos OAUL; – Relações públicas (para comunicar com a comunicação social). | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | – Agenda Cultural EGEAC. | – Relações públicas; – Editor de conteúdos. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| 4) <u>Melhorar a qualidade do produto</u> | – Aumentar o número de ensaios semanais. | – Músicos OAUL; – Diretores artísticos (2); – Gestores de naipe (5). | – 50€ a cada diretor artístico por ensaio. | Melhorar a qualidade musical; Ultrapassar limitações técnicas. |
| | – <i>Workshops</i> de instrumentos com professores de instrumento convidados. | – Músicos OAUL; – Professores de instrumento. | – Entre 50 a 75€ a cada professor convidado. | Melhorar a qualidade musical; Ultrapassar limitações técnicas. |
| 5) <u>Diversificação da oferta</u> | – Criação de pequenos grupos musicais. | – Músicos OAUL | – 0€. | Aumentar a diversificação da oferta para o público. |
| 6) <u>Melhorar a comunicação interna</u> | – Criação de um pequeno departamento de recursos humanos. | – 5 Membros da orquestra com capacidades de organização; | – 0€. | Melhorar a comunicação interna. |
| | – Ações de <i>teambuilding</i> . | – Pessoa especializada em <i>teambuilding</i> ; – Músicos OAUL; – Diretores artísticos (2). | – 100€ para o especialista de <i>teambuilding</i> . | Melhorar a relação interpessoal dos membros OAUL. |
| | – Momentos de convívio e de partilha de cultura. | – Músicos OAUL; – Diretores artísticos (2). | – 0€. | Melhorar a relação interpessoal dos membros OAUL; Conhecer a cultura e outros interesses dos membros OAUL. |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Atividades fora do contexto da orquestra. | <ul style="list-style-type: none"> Músicos OAUL; Diretores artísticos (2). | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Melhorar a relação interpessoal dos membros OAUL. |
| 7) <u>Melhorar a relação com a Universidade de Lisboa</u> | <ul style="list-style-type: none"> Concertos nas datas importantes da Universidade de Lisboa. | <ul style="list-style-type: none"> Músicos OAUL; Diretores artísticos (2). | <ul style="list-style-type: none"> 50€ a cada diretor artístico por concerto. | Angariar mais público da comunidade académica; Melhorar a relação com a Universidade de Lisboa. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Pequenas demonstrações da orquestra nas faculdades durante as receções dos alunos no início do ano. | <ul style="list-style-type: none"> Músicos OAUL; Diretores artísticos (2). | <ul style="list-style-type: none"> 50€ a cada diretor artístico por concerto. | Angariar mais público da comunidade académica; Angariar músicos para a OAUL. |
| 8) <u>Estabelecimento de novas parcerias</u> | <ul style="list-style-type: none"> Encontrar novas parcerias. | <ul style="list-style-type: none"> Relações públicas. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Encontrar parcerias para a realização de concertos ou empréstimo de instrumentos. |
| 9) <u>Encontrar fontes de financiamento alternativas</u> | <ul style="list-style-type: none"> Pedido de donativos pagos. | <ul style="list-style-type: none"> Voluntário para recolha dos donativos; Tesoureiro da AOAL. | <ul style="list-style-type: none"> 50€ a cada diretor artístico por concerto. | Encontrar financiamento para combater os gastos e necessidades materiais da orquestra. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Encontrar formas alternativas de financiamento. | <ul style="list-style-type: none"> Tesoureiro da AOAL; Conselho Fiscal da AOAL; Relações públicas. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Encontrar financiamento para fazer face aos gastos e necessidades materiais da orquestra. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Realização de concertos pagos. | <ul style="list-style-type: none"> Músicos OAUL; Diretores artísticos (2). | <ul style="list-style-type: none"> 50€ a cada diretor artístico por concerto. | Encontrar financiamento para fazer face aos gastos e necessidades materiais da orquestra. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Realização de campanhas de <i>crowdfunding</i>. | <ul style="list-style-type: none"> Tesoureiro da AOAL; Conselho Fiscal da AOAL; Relações públicas. | <ul style="list-style-type: none"> 0€. | Encontrar financiamento para fazer face aos gastos e necessidades materiais da orquestra. |

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|
| 10) <u>Expansão geográfica</u> | – Realização de concertos fora da zona geográfica de Lisboa. | – Transporte financiado pela junta de freguesia; – Músicos OAUL; – Diretores artísticos (2). | – 50€ a cada diretor artístico por concerto. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |
| | – Transmissão do concerto <i>online</i> . | – Editor de vídeo. | – 0€. | Angariar mais público; Aumentar a notoriedade da orquestra. |

Tabela 11. Planeamento das ações propostas. **Fonte:** Elaboração própria.

6.3. Análise de receitas e despesas

Na tabela 12 é apresentada uma análise das receitas e das despesas da temporada 2016/2017 da OAUL e uma previsão das receitas e das despesas para a temporada 2017/2018.

| | Ano 0 (2016/17) | Ano 1 (2017/18) |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| <u>RECEITAS</u> | | |
| Quotas | 1.000,00 € | 1.000,00 € |
| Vendas | 2.000,00 € | 4.500,00 € |
| Contrato | 7.500,00 € | 7.500,00 € |
| Donativos | 0 € | 4.000,00 € |
| <i>Crowdfunding</i> | 0 € | 8.000,00 € |
| Patrocínios | 0 € | 10.000,00 € |
| TOTAL | 10.500,00 € | 35.000,00 € |
| <u>DESPESAS</u> | | |
| Custos Operacionais | 4.036,60 € | 4.080,00 € |
| Custos Esporádicos | 3.216,35 € | 14.194,50 € |
| TOTAL | 7.252,95 € | 18.274,50 € |
| <u>RESULTADO LÍQUIDO</u> | | |
| <u>DO PERÍODO</u> | 3.247,05 € | 16.725,50 € |
| (Receitas - Despesas) | | |

Tabela 12. Análise das Receitas e Despesas da OAUL **Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente às receitas, as quotas dos sócios variam entre os 12€ para estudantes e 18€ para trabalhadores, valores aprovados pela assembleia geral da AOAL para a temporada 2016/17; para a temporada 2017/18 estimou-se o mesmo valor. As vendas de concertos na temporada 2016/17 resultaram apenas de um concerto promovido pela Junta de Freguesia do Lumiar; para a temporada 2017/18 prevê-se a realização de um concerto com a orquestra toda, promovido por uma Junta de Freguesia, com o valor de 3.000€ e dois concertos de *ensembles* pelo valor de 750€. O valor do contrato de prestação de serviços que a orquestra recebe pela Universidade de Lisboa tem o valor de 7.500€. Em relação aos donativos, apesar de já ter sido uma prática realizada nos concertos da OAUL não foram incorporados na contabilidade da OAUL; assim foi realizada uma previsão para a temporada 2017/18 com o valor estimado de 1.000€ pelos quatro concertos ao longo da temporada. A prática de *crowdfunding* é referente à campanha para a compra de uns tímpanos que

custam, aproximadamente, 8.000€. Relativamente ao patrocínio estima-se o apoio financeiro de uma empresa no valor de 10.000€.

Em relação às despesas, os custos operacionais correspondem aos gastos com pessoal (ordenado dos maestros) que corresponde a 50€ por ensaio e por concerto a cada maestro e os custos de marketing (promoções das redes sociais) que correspondem a 20€ por promoção, referente aos quatro concertos mais importantes da orquestra. Os custos esporádicos são os custos do aluguer, seguro e transporte dos instrumentos necessários para os concertos que correspondem a 778,6€, na temporada 2016/17; para a temporada de 2017/18 estimou-se 800€ para esses custos. O pagamento de reforços e solistas correspondeu, na temporada 2017/16, ao valor de 1200€ para solistas e 600€ para os reforços; para a temporada de 2017/18 estimou-se o valor de 1200€ para solistas, 500€ para reforços, 225€ para o convidado, para relatar três ensaios gerais, e 300€ para o especialista de *teambuilding*. Para além disso é necessário pagar seguros de responsabilidade civil, quando os concertos são realizados fora da Reitoria da Universidade de Lisboa, e as licenças do IGAC, que corresponde à comunicação cultural, e da SPA, que permite utilizar obras de compositores contemporâneos. Na temporada 2016/17 estes custos foram equivalentes a 169,5€, para a temporada de 2017/18 estimou-se o mesmo valor. Na temporada de 2017/18 acrescentou-se também o valor da compra de instrumentos de percussão, equivalentes a 11.000€.

Assim, realizando um balanço das receitas e das despesas, é possível concluir que com a realização das ações estratégicas propostas neste plano de marketing é possível aumentar o resultado líquido da OAUL.

6.4. Cronograma das ações

Na tabela 13 é apresentado o cronograma de cada ação. Apresenta-se também uma previsão das datas dos concertos, uma vez que muitas das ações são condicionadas por essas datas.

Tabela 13. Cronograma de ações propostas. Fonte: Elaboração própria.

| | | Set 17 | | | | Out 17 | | | | Nov 17 | | | | Dez 17 | | | | Jan 18 | | | | Fev 18 | | | | Mar 18 | | | | Abr 18 | | | | Mai 18 | | | | Jun 18 | | | | Jul 18 | | | |
|---|--|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|--|--|--|--------|--|--|--|
| Semana | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | |
| ATIVAR A MARCA NAS PLATAFORMAS DIGITAIS | Concertos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rúbrica "#SomosOAUL"; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rúbrica "#Um dia com um músico OAUL"; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Promoção de eventos dos concertos da orquestra (Financiados); | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Criação de um <i>storytelling</i> da orquestra; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Pequenos <i>teasers</i> durante os ensaios; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Promover os cartazes e <i>teasers</i> dos eventos; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Trailer da orquestra; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Vídeos da rúbrica "#Um dia com um músico OAUL" ao canal do Youtube; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Pequenos <i>teasers</i> de promoção do concerto; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AUMENTAR A QUOTA DE AUDIÊNCIA | Publicar vídeos dos concertos, organizados em <i>playlists</i> ; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Criação de um <i>site</i> ; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Criação de uma base de dados; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Criação de conteúdos apelativos; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | "Você escolhe a próxima obra a ser trabalhada pela OAUL"; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | "Ensaio com o espetador "dentro" da orquestra; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | "Ensaio relatado"; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Mini <i>performances</i> em zonas estratégicas de Lisboa; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Flashmob</i> OAUL; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Agenda Cultural BGEAC; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MELHORAR A QUALIDADE DO PRODUTO | Aumentar o número de ensaios semanais; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Workshops</i> de instrumentos com professores de instrumento convidados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIVERSIFICAR A OFERTA | Criação de <i>ensembles</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Criação de um pequeno departamento de recursos humanos; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MELHORAR A RELAÇÃO COM A UL | Ações de <i>teambuilding</i> ; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Momentos de convívio e de partilha de cultura | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MELHORAR A RELAÇÃO COM A UL | Atividades fora do contexto da orquestra; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Concertos nas datas importantes da Universidade de Lisboa; | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENCONTRAR NOVAS PARCERIAS | Pequenas demonstrações da orquestra nas faculdades durante as receções dos alunos no início do ano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Encontrar novas parcerias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

7. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

Na Tabela 13 serão apresentadas algumas soluções para verificar se as ações planeadas estão a ser executadas de acordo com os objetivos propostos anteriormente. É importante ter em consideração os planos de contingência para alcançar os seus objetivos por meio de alternativas válidas que lhes tragam sucesso e bons níveis de desempenho.

| AÇÃO | CONTROLO | PLANO DE AÇÃO/CONTIGÊNCIA |
|---|--|--|
| 1) <u>Ativar a marca nas plataformas digitais</u> | Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube): <ul style="list-style-type: none"> Relatórios mensais a com os seguintes aspetos: Visitas, Seguidores, Partilhas; <i>Engagement</i>; Taxa de conversão. Web Site: <ul style="list-style-type: none"> Relatórios mensais a com os seguintes aspetos: Número de visitas; Novos Visitantes; Origem do tráfego; <i>Bounce Rate</i>; Tempo médio no <i>site</i>; Rácio % Cliente Novo vs. Recorrente; <i>Leads</i> / Contactos. | Redes Sociais (Facebook, Instagram e Youtube): <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o conteúdo; Ajustar o <i>design</i> e o layout dos <i>posts</i>; Ajustar o investimento pago em cada rede social. Web Site: <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o conteúdo; Melhorar a acessibilidade; Ajustar o <i>design</i> e o layout; Desenvolver novas práticas SEO e SEM. |
| 2) <u>Criar valor junto do público</u> | <ul style="list-style-type: none"> Inquéritos de satisfação; Quota de participante por ação; Feedback nas redes sociais. | <ul style="list-style-type: none"> Apostar numa comunicação <i>online</i>; Estudar novas ideias/soluções opcionais com os membros da orquestra. |
| 3) <u>Aumentar a quota de audiências</u> | <ul style="list-style-type: none"> Inquéritos de satisfação; Feedback nas redes sociais. | <ul style="list-style-type: none"> Apostar numa comunicação <i>online</i>; Melhorar o serviço com base na análise dos inquéritos de satisfação. |
| 4) <u>Melhorar a qualidade do produto</u> | <ul style="list-style-type: none"> Inquéritos de satisfação; Relatórios mensais com apresentação de resultados; Feedback nas redes sociais. | <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o serviço com base na análise dos inquéritos de satisfação. |
| 5) <u>Diversificação da oferta</u> | <ul style="list-style-type: none"> Inquéritos de satisfação semestrais aos membros da OAUL; | <ul style="list-style-type: none"> Reformular os instrumentos de cada ensamble; – |

| | | |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Relatórios mensais com apresentação de resultados. | |
| 6) <u>Melhorar a comunicação interna</u> | <ul style="list-style-type: none"> – Inquéritos de satisfação semestrais aos membros da OAUL; – Reuniões mensais com os coordenadores de naípe; – Relatórios mensais com apresentação de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> – Reformular os meios de comunicação interna; – Alteração das pessoas anteriormente escolhidas para gestores de naípe. |
| 7) <u>Melhorar a relação com a Universidade de Lisboa</u> | <ul style="list-style-type: none"> – Inquéritos de satisfação; – Quota de audiência; – Feedback nas redes sociais. | <ul style="list-style-type: none"> – Reformular o acordo com Universidade de Lisboa; – Encontrar novas formas de fortalecer a relação com a UL em conjunto com membros da direção da UL. |
| 8) <u>Estabelecimento de novas parcerias</u> | <ul style="list-style-type: none"> – Relatórios mensais com apresentação de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> – Reformular os acordos com os parceiros; – Procurar novos parceiros. |
| 9) <u>Encontrar fontes de financiamento alternativas</u> | <ul style="list-style-type: none"> – Relatórios mensais com apresentação de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> – Redução do preço do bilhete; – Reformular os acordos com os financiadores ou mecenas; – Procurar novos financiadores ou mecenas. |
| 10) <u>Expansão geográfica</u> | <ul style="list-style-type: none"> – Inquéritos de satisfação; – Quota de audiência; – Feedback nas redes sociais | <ul style="list-style-type: none"> – Reformular zonas geográficas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> – Relatórios mensais a com os seguintes aspetos: Visitas, Seguidores, Partilhas | <ul style="list-style-type: none"> – Melhorar o conteúdo. |

Tabela 14. Mecanismos de controlo e planos de contingência das ações propostas. **Fonte:**

Elaboração própria.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como principal objetivo o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing no contexto de uma organização cultural. Partiu da necessidade sentida pela organização em causa, a OAUL, de aumentar a sua notoriedade, visibilidade e a audiência nos concertos. Para responder a esta necessidade tornou-se necessário a criação de um plano de marketing que permitisse não só fornecer uma direção de desenvolvimento aos membros da organização, como também de estabelecer e desenvolver os seus recursos de forma a atingir os objetivos pretendidos.

O desenvolvimento deste plano de marketing foi um grande desafio pessoal e académico, pelo facto de a OAUL ser uma organização sem fins-lucrativos onde as estratégias e as ações têm de ser pensadas com custos reduzidos e, também, pela falta de adesão a este tipo de eventos pelas gerações mais jovens. Atualmente, um dos maiores problemas para as orquestras sinfónicas incide na diminuição do público e no aumento da idade média dos espetadores (Heinen & Weisenfeld, 2015). Com base nos inquéritos realizados ao público da OAUL, foi possível observar uma grande incidência do público no segmento de pessoas com idades compreendidas entre os 45 e 54 anos, no entanto, o principal segmento incide no grupo de pessoas mais jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, o que contraria a tendência referida por Heinen e Weisenfeld (2015). Esta maior incidência no segmento mais jovem explica-se pelo facto da maior parte do público OAUL ser amigo ou familiar dos músicos da orquestra. Deste modo, é possível concluir que a orquestra ainda tem potencial de crescimento no que diz respeito à sua audiência. Torna-se então importante estudar as necessidades, os gostos, os comportamentos, os interesses e as tendências dos espetadores para satisfazê-los da melhor maneira possível e, posteriormente, aumentar e diversificar a audiência. É neste contexto que o marketing ganha importância para o sucesso de uma organização cultural (Curvelo, 2009).

A formulação de um conjunto de princípios gerais poderão ser úteis na gestão de uma organização cultural. Neste sentido, a estruturação de um plano de marketing no setor das artes permite: uma gestão das diferentes atividades das pessoas relacionadas com a entidade; melhorar a comunicação interna e externa; identificar

os desenvolvimentos esperados; preparar as reações de mudança; focalizar os esforços; manter o esforço artístico (Mokwa et al., 1980).

Na elaboração deste plano de marketing seguiu-se um plano híbrido, utilizando os contributos de Andreasen e Kotler (2003) e Kotler et al. (2008), mas tendo como base o modelo proposto por Weinberg (1980). Esta opção permitiu desenvolver uma análise interna e externa, mais aprofundada da organização, o que possibilitou a elaboração de uma estratégia e de um plano mais fundamentados. Deste modo, foi possível a realização de uma análise da marca considerando a organização não só como uma associação de pessoas mas também como uma marca, possibilitando a determinação mais precisa do posicionamento estratégico, uma vez que se possuíam mais elementos para análise.

Para além da análise da marca, a estratégia seguida possibilitou, também, o desenvolvimento de estratégias específicas para os recursos fundamentais numa organização de cariz de cultural (financeiros, humanos e temporais), que levou à elaboração do orçamento de uma forma global e não aplicado apenas às ações estratégicas. Assim, realizou-se uma análise das diferentes fontes possíveis de financiamento alternativo e uma estruturação dos departamentos e funções necessárias para melhorar o funcionamento da orquestra.

A análise situacional realizada evidenciou que a orquestra tem um potencial de crescimento elevado tanto a nível de aumento de notoriedade como de incremento na qualidade musical. Esta conclusão fundamenta-se principalmente na análise interna da organização, a qual permitiu mostrar alguns dos seus pontos fortes. Entre estes salienta-se a convicção, manifestada nas entrevistas a alguns membros da orquestra, de esta ser um espaço que permite trabalhar musicalmente em conjunto e com qualidade. Acresce ainda a composição do grupo com músicos bastante diferentes, não só a nível de idade, como também de cultura, interesses e de competências pessoais e académicas. Esta diversidade na composição do grupo permite, por outro lado, o envolvimento em projetos bastante inovadores, sendo esta uma via potencial de diferenciação face a outras organizações que se situam no mesmo sector de mercado. Para além disso, a heterogeneidade na composição do

grupo que compõe a OAUL leva à existência de recursos, nomeadamente no que respeita às competências extramusicais dos seus membros, que podem proporcionar a realização de ações de marketing a custos mais reduzidos, como sejam, por exemplo, a utilização de meios de comunicação bastante mais eficazes, principalmente na geração mais jovem (social media).

Esta análise à Orquestra Académica da Universidade de Lisboa conduziu à definição de objetivos estratégicos e de estratégias numa ótica de organização mas, igualmente como marca, de forma a aumentar a sua notoriedade.

Após a estratégia e objetivos definidos, foi possível concluir que a OAUL precisa de desenvolver ações tanto no âmbito interno como no âmbito externo à organização.

No âmbito externo propõem-se ações que permitam estabelecer uma relação de proximidade com o público, não só dentro da comunidade académica como fora dela. Assim, irá ser possível criar valor junto do público que já existe, como também aumentar o número de público. A orquestra deverá também encontrar novas parcerias e novas formas de financiamento, de forma a conseguir reduzir custos, por exemplo, no aluguer dos seus instrumentos e outras despesas. Para além destes aspetos a OAUL deverá procurar parceiros para a realização de concertos.

Importa ainda referir que a comunicação com o público deve ser melhorada para uma comunicação mais clara, dinâmica, inovadora e atrativa para que a orquestra chegue a todos de uma forma divertida. Esta estratégia de comunicação deverá contemplar, entre outras ações, o desenvolvimento de um *website* com informações da orquestra.

Em relação à comunicação interna, a OAUL deve estabelecer uma estrutura organizacional de forma que a comunicação seja mais fluente e organizada. Assim é proposta a criação de departamentos específicos que irão ser ocupados com pessoas da orquestra permitindo desenvolver as competências pessoais e académicas de cada membro da OAUL. Também deverão ser realizadas ações de *teambuilding* para

melhorar a coesão entre os músicos, que acabará por funcionar também para a melhoria da qualidade técnica da orquestra.

Procedendo a uma previsão das receitas e despesas, a realização das ações estratégicas propostas neste plano de marketing irá proporcionar o aumento do resultado líquido da OAUL, possibilitando desta forma a execução de outros projetos que sejam relevantes para a organização.

Apesar do caráter académico deste trabalho, espera-se que seja o ponto de partida para uma intervenção proveitosa na OAUL, de modo a conseguir atingir os seus objetivos de aumento de público e notoriedade, permitindo destacar-se no panorama das orquestras amadoras nacionais.

Para futuros trabalhos académicos, sugere-se o desenvolvimento de estratégias para projetos específicos dentro de outras organizações culturais.

BIBLIOGRAFIA

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Bento, E. (2012) *Eventos culturais para a comunidade*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Aberta, Lisboa

Bernstein, J. (2006). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: Jossey-Bass

Brown, A., & Bare, J. (2003) Symphonies adrift: 15 orchestras in search of a bigger audience. *Public Perspective*, 13-14 e 43-44.

Ciceo, A. (2012). Attending live performing arts experiences. Why and how is the decision taken?. *Annals of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 1119-1126.

Coelho, S. O. (2015, 27 de agosto). Riqueza gerada pela Cultura passa a ser contabilizada em números. E o saldo é positivo. *Observador*, Recuperado de: <http://observador.pt/2015/08/27/riqueza-gerada-pela-cultura-passa-a-ser-contabilizada-em-numeros-e-o-saldo-e-positivo/>.

Colbert, F. (1994). *Marketing culture and the arts*. Paris: Morin

Curvelo, R. (2009). *Marketing das artes em direto*. Lisboa: Quimera

Dabback, W. M. (2005). Toward andragogy in music: Examining the gap between theory and emerging practice in the instrumental music education of older adults. *International Journal of Community Music*. Recuperado de <https://www.intellectbooks.co.uk/MediaManager/Archive/IJCM/Volume%20B/03%20Dabback.pdf>

Diggle, K. (1994). *Arts marketing*. Great Britain: Rhinegold Published Limited

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: An international perspective. *International Marketing Review* 26 (3), 275-291

França, A. (2006). A arte e a sua função social. In H. Glauce (Ed.), *Descaminhos da arte e educação* (p. 115). Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora Ltd.

Gomes, N. (s. d.). *Música, cultura e estado - A música nas políticas culturais em Portugal*. Recuperado de: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3819/1/MUSICA_NGOMES_V3.pdf

Gondim, M. (2006). A arte como meio de uma produção social: Escultura social. (Ed.), *Descaminhos da Arte e Educação* (p. 71). Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora Ltd.

Heidegger, M. (1977). *A origem da obra de arte*. [trad. Maria da Conceição Costa]. Lisboa: Edições Setenta.

Heinen, A., & Weisenfeld, U. (2015). Institutional logics as orchestras' strategic dilemma. *International Review of Social Research* 5(2), 130–140

Hirschman, E. (1983). Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 47, 45-55

Hong, J. (2014). Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44, 181–201

Kabanda, P. (2014). The creative wealth of nations: How the performing arts can advance development and human progress. *Policy Research Working Paper*, 7118. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/512131468147578042/pdf/WPS7118.pdf>.

Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Education Brasil

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management*. England: Prentice Hall

Kotler, P., & Murray, M. (1975). Third sector management - The role of marketing. *Public Administration Review*, 35 (5), 467-472.

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press

Manso, J. P. (s. d.). A economia da cultura: Vetor estratégico de desenvolvimento para Portugal. *Ubimuseum*, 2, 27-37.

Mantie, R., & Tucker, L. (2008). Closing the gap: Does music-making have to stop upon graduation?. *International Journal of Community Music*, 1 (2), 217-227.

Martin, C., & Guzmán, E. (2009). La construcción de una orquesta amateur. Música sinfónica desde el sur de Londres. *Sociológica*, 24(71), 251-262.

Mokwa, M., Prieve, A., & Dawson, W. (1980). *Marketing the arts*. New York: Praeger Publishers.

Morin, E. (1999). *O desafio do século XXI: Religar os conhecimentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Palmer, R. (2008). Questions arising from the views of some members of four amateur classical music organizations. *International Journal of Community Music*, 1 (2), 203-216.

Pimentel, A. (2015, 18 de janeiro). Economia criativa. Os negócios também são arte. *Observador*. Recuperado de: <http://observador.pt/especiais/economia-criativa-os-negocios-tambem-sao-arte/>.

Pipoş, C., & Funaru, M. (2013). Cultural marketing in Europe and its impact on literature. Case study: Sylvia Plath. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 6(1), 21-26.

Pitts, S. E., Dobson, M. C., Gee, K., & Spencer, C. P. (2013). Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives. *Participations: Journal of Audience & Reception Studies*, 10(2), 65-95.

Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado - Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Rodrigues, A., Correia, L., & Rebelo, J. (2007). Aplicação do marketing no sector das artes do espectáculo. *Revista Portuguesa de Marketing*, 22, 43-57.

Rubim, A. A. C. (1998). Dos sentidos do marketing cultural. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 21(1), 141-149.

Saraiva, J. (1993). *O que é a cultura*. Lisboa: Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira Ltd.

Shansky, C. (2010). Adult motivations in community orchestra participation: A pilot case study of the Bergen Philharmonic Orchestra (New Jersey). *Research And Issues In Music Education*, 8(1). Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ894766.pdf>

Think Digital. (2017, 30 de janeiro). Digital in 2017: Em Portugal há 6,10 milhões de utilizadores ativos nas redes sociais. *Think Digital*. Recuperado de: <http://thinkdigital.com.pt/digital-in-2017-em-portugal-ha-610-milhoes-de-utilizadores-ativos-nas-redes-sociais/>.

UNESCO. (2013). *Creative economy report: Widening local development pathways*. New York: Author.

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.

Voss, Z. G., Voss, G. B., Yair, K., & Lega, K. (2016). *Orchestra facts: 2006-2014. A study of orchestra finances and operations*. New York: League of American Orchestras.

Weinberg, C. B. (1980). Marketing planning for the arts organization. Em M. Mokwa, E. A. Prieve, & W. M. Dawson (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 101-123). New York: Praeger Publishers

Wise, B. (2016, 24 de agosto). What's lost when pops orchestras tap pop culture. The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2016/08/25/arts/music/whats-lost-when-pops-orchestras-tap-pop-culture.html>.

Yeni, O. F. (s. d.). *Pest analysis report on arts organisations: A case study of the Barbican Arts Centre*

ANEXO 1

LEGISLAÇÃO PORTUGUESA QUE RESTRINGE O SECTOR CULTURAL E MUSICAL

- Lei n.º 105/2009 de 14 de Setembro - Regula a participação de menor em atividade de natureza cultural, artística ou publicitária;
- Decreto-Lei n.º 138/2009 - Cria o Fundo de Salvaguarda do Património Cultural
- Decreto-Lei n.º 139/2009 - Estabelece o regime jurídico de salvaguarda do património cultural imaterial
- Decreto-Lei n.º 140/2009 - Estabelece o regime jurídico dos estudos, projetos, relatórios, obras ou intervenções sobre bens culturais classificados, ou em vias de classificação, de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal;
- Lei n.º 107/01 - Lei de Bases do Património Cultural
- Decreto-Lei N.º 74/99 - Estatuto do Mecenato;

ANEXO 2

LISTA DE ORQUESTRAS PROFISSIONAIS E SEMIPROFISSIONAIS PORTUGUESAS

Jovem Orquestra Portuguesa
Nova Orquestra de Lisboa
Orquestra Barroca “Divino Suspiro”
Orquestra Camerata Musical do Barreiro
Orquestra Clássica da Madeira
Orquestra Clássica de Espinho
Orquestra Clássica do Centro
Orquestra Clássica Ginásio Ópera
Orquestra de Câmara de Cascais e Oeiras
Orquestra de Câmara Gulbenkian
Orquestra de Câmara Portuguesa
Orquestra de Jovens Músicos
Orquestra de Música Antiga da ESMAE
Orquestra do Algarve
Orquestra do Círculo de Música de Câmara
Orquestra do Norte
Orquestra Filarmonia das Beiras
Orquestra Gulbenkian
Orquestra Metropolitana de Lisboa
Orquestra Nacional do Porto
Orquestra Sinfónica da Emissora Nacional
Orquestra Sinfónica da ESART
Orquestra Sinfónica da Póvoa de Varzim
Orquestra Sinfónica do Conservatório Nacional
Orquestra Sinfónica Juvenil
Orquestra Sinfónica Portuguesa
Sinfonietta de Lisboa

ANEXO 3

INQUÉRITO PÚBLICO OAUL

O meu nome é Catarina Peixoto e estou a desenvolver um projeto para a minha tese de mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Lisboa. Gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento de questionário, cujo objetivo é caracterizar o público dos concertos da OAUL. As suas respostas são anónimas e confidenciais. Em cada uma das questões seguintes selecione apenas uma das respostas.

1. Idade
☐ _____
 2. Género:
☐ Masculino
☐ Feminino
 3. Estado Civil:
☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)
☐ União de Facto
☐ Divorciado(a)
☐ Viúvo(a)
 4. Por favor, indique a sua formação escolar:
☐ Ensino básico
☐ Ensino primário
☐ Ensino secundário
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
 5. Por favor, indique a sua situação de trabalho:
☐ Trabalho, por conta de outrem
☐ Trabalho, por conta própria
☐ Não trabalho, estou reformado(a)
☐ Não trabalho, por invalidez
☐ Não trabalho, dispensa temporária de trabalho
☐ Não estudo, nem trabalho
☐ Estudo e trabalho
☐ Não trabalho, estudo
☐ Não trabalho
☐ Prefiro não responder
-
6. Com que frequência vai a espetáculos?
☐ 2 vezes por semana
☐ 1 vez por semana
☐ 1 vez por mês
☐ De 2 em 2 meses
☐ De 3 em 3 meses
☐ Quase nunca
 7. A que tipo de espetáculos costuma ir?
☐ Concertos de Musica
☐ Teatro
☐ Cinema
☐ Todas as anteriores
☐ Concertos de Musica e Teatro
☐ Concertos de Musica e Cinema
☐ Teatro e Cinema
 8. Quanto estaria disposto a pagar num concerto de orquestra sinfónica?
☐ Nada
☐ 1 a 3 €
☐ 4 a 6 €
☐ 7 a 10 €
☐ Mais de 10€
 9. Como tomou conhecimento da OAUL?
☐ Através de amigos/familiares
☐ Através da internet/redes sociais
☐ Através da Universidade de Lisboa
☐ Através da Orquestra de Camara Portuguesa (OCP)
☐ Todas as anteriores
☐ Através de amigos/familiares e da internet/redes sociais
☐ Através de amigos/familiares e da Universidade de Lisboa
☐ Através de amigos/familiares e da OCP
☐ Através da Universidade de Lisboa e da Universidade de Lisboa
☐ Através da Universidade de Lisboa e da OCP
☐ Através da Universidade de Lisboa e da OCP
 10. Qual é a principal razão de ir aos concertos da OAUL?
☐ Gosto de música sinfónica.
☐ Tenho um amigo/familiar na orquestra.
☐ Já ouvi falar desta orquestra.
☐ Todas as anteriores
☐ Gosto de música sinfónica e tenho um amigo/familiar na orquestra.
☐ Gosto de música sinfónica e já ouvi falar desta orquestra.
☐ Tenho um amigo/familiar na orquestra e já ouvi falar desta orquestra.

ANEXO 4

REGULAMENTO INTERNO DA ASSOCIAÇÃO ORQUESTRAL ACADÉMICA DE LISBOA

Capítulo I

Disposições Gerais/Introdução

O presente Regulamento constitui instrumento de execução dos Estatutos da Associação Orquestral Académica de Lisboa (AOAL) e tem como finalidade estabelecer as regras e princípios básicos de funcionamento da Associação e dos projetos e atividades por ela geridos, nomeadamente a Orquestra Académica da Universidade de Lisboa.

A AOAL é composta por sócios que comungam dos objetivos definidos nos Estatutos e neste Regulamento, admitidos nos termos abaixo referidos.

A AOAL é uma associação de carácter cultural, pedagógico e artístico e tem por fim realizar ações no âmbito da produção musical e gerir projetos instrumentais amadores, envolvendo, designada, mas não exclusivamente, antigos e atuais estudantes, funcionários e docentes universitários. A AOAL terá ainda como fim a realização de ações de formação para os seus associados, integrar e possibilitar a troca de conhecimentos e experiências entre os associados e realizar ações de natureza sociocultural compatíveis com o carácter da associação.

Capítulo II

Associados

Artigo 1.º

Modalidades

1. Os associados podem ser pessoas singulares ou coletivas e, em qualquer dos casos, assumindo uma das seguintes modalidades:

- a. Efetivos;
- b. Beneméritos;
- c. Honorários.

2. São associados efetivos todos os que mantêm atividade musical (músicos) ou contribuem regularmente para o desenvolvimento dos projetos da AOAL (colaboradores).

3. São associados beneméritos todos os sócios que pretendam ter ligação à AOAL, sem ter atividade musical e sem contribuir regularmente para o desenvolvimento dos projetos da AOAL.

4. São associados honorários os que como tal forem admitidos, em função do mérito técnico-científico ou de ação relevante demonstrada no exercício da atividade artística. Também podem ser nomeados associados honorários pessoas ou instituições por reconhecido mérito na atividade da AOAL. Estes associados estão isentos de quotas.

Artigo 2.º

Admissão e Expulsão

1. A admissão de sócios efetivos músicos é realizada por via de audições, regulamentadas conforme os projetos a que se candidatam. A admissão de sócios efetivos colaboradores é realizada por entrevista, segundo critério da Direção da AOAL.

2. A admissão de sócios beneméritos é realizada por inscrição, sendo aberta a todos os interessados.

3. A admissão de sócios honorários é proposta por outros associados e aprovada em Assembleia Geral.

4. Para obter a qualidade de sócio efetivo ou benemérito é necessário o preenchimento do impresso, a aceitação do presente regulamento, o pagamento da Jóia de Inscrição e a aprovação da Direção.

5. No caso de expulsão de um sócio por motivo de grave lesão da associação, a Assembleia Geral terá de se pronunciar por uma maioria de 2/3 dos membros presentes na Assembleia.

6. Os candidatos a sócio efetivo admitidos ficam sujeitos a um período de experiência, não inferior a dois nem superior a quatro meses, com o objetivo de permitir a avaliação do seu desempenho artístico, da sua capacidade de integração, do relacionamento interpessoal, da sua assiduidade e pontualidade, do seu comportamento e disciplina.

7. A readmissão de sócios efetivos afastados temporariamente, seja por motivo de ordem pessoal, profissional, de saúde, alteração de residência ou outro, poderá estar sujeita a candidatura e realização de nova audição ou entrevista, dependendo da decisão da Direção Artística do projeto em questão e da Direção da AOAL.

Artigo 3.º

Direitos e Deveres

1. São direitos dos sócios efetivos e beneméritos:
 - a. Participar nas atividades da AOAL.
 - b. Eleger e ser eleito para os órgãos sociais da AOAL.
 - c. Propor a admissão de novos sócios ou a sua expulsão.
 - d. Contribuir, através das vias estatutárias e regulamentares previstas, para a prossecução dos objetivos da Associação.
2. São deveres dos sócios efetivos e beneméritos:
 - a. Desempenhar os cargos para que forem eleitos.
 - b. Respeitar os estatutos, regulamentos e demais diretrizes da AOAL.
 - c. Contribuir para a difusão da AOAL.
 - d. Contribuir para o funcionamento da Associação através do regular pagamento da quota.
 - e. Acatar as decisões dos diversos órgãos estatutários competentes.
 - f. Em geral, reforçar a coesão, o dinamismo e a atividade da AOAL.
3. São direitos dos sócios honorários:
 - a. A participação na Assembleia Geral da AOAL, sem direito a voto;

Capítulo II

Órgãos Sociais

Artigo 4.º

Assembleia Geral

1. A assembleia geral é constituída por todos os associados com pagamento de quotas em dia.
2. O funcionamento da assembleia geral é definido de acordo com os estatutos da AOAL.

Artigo 5.º

Direção

1. A direção é constituída por 3 associados efetivos.
2. O funcionamento da direção é definido de acordo com os estatutos da AOAL.
3. Compete à direção:
 - a. Promover a ligação entre os projetos, a direção artística e as entidades relevantes, nomeadamente a Universidade de Lisboa.
 - b. Apresentar um plano anual de atividades que vise garantir o fim a que a AOAL se propõe.
 - c. Promover a boa harmonia e disciplina entre todos os elementos do grupo, fazendo cumprir o Regulamento Interno e os Estatutos da AOAL.
 - d. Solicitar o apoio de associados para a resolução de qualquer problema que possa condicionar a qualidade e desempenho artístico dos projetos da AOAL.
 - e. Apresentar um relatório anual de atividades que integrará o relatório da AOAL a apresentar em Assembleia-geral anual.

Artigo 6.º

Conselho Fiscal

1. O conselho fiscal é constituído por 3 associados.
2. O funcionamento do conselho fiscal é definido de acordo com os estatutos da AOAL.

Artigo 7.º

Eleições e Candidaturas

1. Haverá eleições anualmente, entre Maio e Outubro, para os órgãos da AOAL.
2. A Assembleia Geral para a eleição dos órgãos sociais deverá ser marcada com 30 dias de antecedência, pela Presidência da Mesa da Assembleia vigente.
3. As candidaturas à Direção, Conselho Fiscal e Mesa da Assembleia Geral deverão ser subscritas pelos candidatos.
4. As listas poderão apresentar elementos suplentes.

Artigo 8.º

Perda de mandato

1. Perde a qualidade de titular de qualquer órgão aquele que:
 - a. Perder a qualidade de sócio.
 - b. Pedir a demissão do cargo.
 - c. For abrangido por normas no regulamento do órgão a que pertence e que culminem na perda de mandato, nomeadamente por faltas injustificadas às reuniões.

Artigo 9.º

Quórum

1. A Direção e o Conselho Fiscal só poderão deliberar com mais de metade dos seus membros.
3. A Assembleia Geral poderá deliberar com qualquer número de presenças, 30 minutos após a hora fixada para o início da reunião.

Capítulo III

Finanças

Artigo 10.º

Receitas

1. Constituem receitas da associação, designadamente:

- a. A jóia inicial paga pelos sócios sujeitos ao pagamento de quotas;
- b. O produto das quotizações fixadas pela assembleia geral;
- c. Os rendimentos dos bens próprios da associação e as receitas das atividades sociais;
- d. As liberalidades aceites pela associação;
- e. Os subsídios que lhe sejam atribuídos.

Artigo 11.º

Quotas

- 1. No início de cada época da atividade (entre Setembro e Outubro) cada sócio efetivo ou benemérito terá de pagar uma quota anual definida pela direção da AOAL.
- 2. As quotas podem ser pagas em duas tranches semestrais, caso seja requerido.
- 3. A quota e jóia são propostas anualmente pela direção da AOAL em plano de atividades.
- 4. A isenção de quotas pode ser aprovada em Direção mediante avaliação caso a caso de situações específicas.
- 5. A não liquidação da quota anual no prazo de dois meses implica a exclusão do associado, discutida em reunião de Direção.

Capítulo IV

Projetos

Artigo 12.º

Projetos

O apoio a projetos pela AOAL deverá ser proposto por associados à Direção da AOAL. Sempre que considerado relevante, os projetos deverão ter regulamento específico, aprovado em Assembleia, que será incluído como anexo a este regulamento da AOAL.

Artigo 13.º

Exclusão de projetos

A exclusão de projetos da gestão da AOAL deverá ser proposta por associados à direção da AOAL e aprovada em Assembleia Geral.

Capítulo V

Disposições finais

Artigo 14.º

Alterações ao Regulamento

1. Quaisquer alterações ao presente Regulamento só serão permitidas após aprovação em Assembleia Geral da AOAL.
2. Sempre que haja alterações a este Regulamento, de acordo com o ponto anterior, deverá proceder-se à sua comunicação a todos os associados.

Artigo 15.º

Entrada em vigor

Este Regulamento entra em vigor no dia imediato ao da sua aprovação.
(Aprovado na Reunião de Assembleia-Geral da AOAL no dia 22 de fevereiro de 2017)

Anexo I

Regulamento da Orquestra Académica da Universidade de Lisboa

Artigo 1.º

Membros da Orquestra

Todos os músicos da OAUL deverão ser sócios da AOAL.

Artigo 2.º

Audições

1. O calendário de candidaturas e o calendário de audições para cada semestre, em concreto, serão divulgados nos diversos meios disponíveis.
2. A forma das audições será decidida pela Direção Artística, com o apoio da Direção da AOAL.
3. O júri das audições será composto pela Direção Artística e outros membros designados por esta.
4. Poderão ser abertas audições extraordinárias.
5. Em caso de elegibilidade de múltiplos candidatos, será dada prioridade a candidatos pela seguinte ordem:
 - a. Alunos da Universidade de Lisboa
 - b. Docentes e Não Docentes da Universidade de Lisboa
 - c. Antigos Alunos da Universidade de Lisboa
 - d. Outros Estudantes
 - e. Restantes candidatos

Artigo 3.º

Ensaaios

1. Os músicos devem comparecer aos ensaios regulares, de acordo com o calendário e horário estabelecidos pela Direção Artística no início de cada projeto.
2. A assiduidade e pontualidade dos músicos será analisada e avaliada mensalmente pela Direção da AOAL em conjunto com a Direção Artística.
3. As presenças e faltas dos músicos, bem como os atrasos superiores a 15 minutos, serão assinaladas em mapa próprio, pelo Delegado ou, na sua ausência, por um Subdelegado.
4. Estes registos são fornecidos mensalmente à Direção Artística, para a devida avaliação.

5. Os músicos devem ter uma assiduidade não inferior a 75% (setenta e cinco por cento) do total do tempo de ensaio agendado por programa. Se a assiduidade do músico for inferior, a Direção Artística, em conjunto com a Direção da AOAL, reserva-se o direito de decidir se o mesmo participará ou não nos concertos agendados, tendo em conta também a sua presença nos eventuais ensaios extra.

Artigo 4.º

Ensaaios Gerais

1. A Direção Artística agenda os ensaios gerais de preparação de concertos, com pelo menos um mês de antecedência.

2. Os músicos que não estiverem presentes nos ensaios gerais de preparação ficam impedidos de participar nos respetivos concertos, nos termos determinados pela Direção Artística, salvo exceções exclusivamente admitidas por esta.

Artigo 5.º

Ensaaios Extra

1. Podem ser realizados ensaios extra se a Direção Artística assim o entender.

2. Os dias e horas de ensaios extra são definidos com a Direção Artística e de acordo com a disponibilidade dos músicos.

Artigo 6.º

Concertos

1. Os músicos que por causa que não lhes seja imputável se encontrem impossibilitados de participar num determinado concerto devem comunicar com a maior antecedência possível, não inferior a um mês, com prévio conhecimento ao Delegado ou Subdelegados.

2. A ausência de um músico a um concerto, sem que tenha comunicado previamente a falta e sem permitir à Direção Artística a reestruturação do grupo e da atuação, poderá comprometer o êxito do concerto, em prejuízo do bom nome da Instituição e do esforço continuado dos outros membros que integram a OAUL.

3. O incumprimento dos termos definidos no ponto 1 poderá colocar em questão a sua permanência na OAUL, cabendo a averiguação de cada situação em concreto e aplicação ou não de tal medida à Direção Artística em conjunto com a Direção da AOAL.

Artigo 7.º

Delegado de Orquestra

1. A orquestra tem um Delegado e cinco Subdelegados
2. Cada Delegado e Subdelegado é eleito por programa entre os elementos da orquestra. Caso um dos Delegados ou Subdelegados se ausente, poderá ser realizada nova eleição.
3. O mais votado será eleito Delegado e os seguintes mais votados serão eleitos Subdelegados. Caso o mais votado não aceite a eleição, deverá ser realizada nova votação.

4. Competências do Delegados:

- a. Registrar, em cada ensaio, no mapa de assiduidade, as presenças/ausências e a pontualidade dos elementos e comunicá-lo, mensalmente, à Direção Artística.
- b. Acompanhar os novos membros que compõem a Orquestra e auxiliar a sua integração.
- c. Reunir periodicamente com os elementos da Orquestra, sempre que julgar conveniente ou quando for solicitado, para apresentar e discutir propostas que visem melhorar o funcionamento da Orquestra.
- d. Receber sugestões dos músicos inerentes a qualquer assunto relacionado com a Orquestra, e, se o julgar pertinente, canalizá-las para a Direção Artística ou Direção da AOAL.

Artigo 8.º

Direção Artística

1. A Direção Artística da OAUL é proposta pela Direção da AOAL e votada em Assembleia Geral.
2. Compete à Direção Artística:
 - a. Selecionar e organizar o repertório da orquestra no sentido de privilegiar a qualidade na vertente técnico-artística.
 - b. Proceder a audições de possíveis candidatos, decidindo sobre a sua integração ou não, bem como sobre a continuidade de músicos que integrem já a orquestra, sempre que o entenderem.

- c. Programar os ensaios normais, gerais e extra para as diversas atuações da orquestra.
- d. Definir a distribuição dos elementos da orquestra em ensaios e concertos, de acordo com critérios técnicos diversos que julguem adequados às diferentes circunstâncias.
- e. Decidir sobre a participação ou não de músicos em determinados concertos em função do elevado número de faltas ou atrasos na chegada aos ensaios de preparação do mesmo, deficiente prestação em termos musicais, comportamentais ou disciplinares.
- f. Decidir sobre a participação ou não de músicos em concertos ou propor à Direção da AOAL a expulsão dos mesmos com efeito suspensivo, por violação de regras deste Regulamento.

Artigo 9.º

Dever de Civilidade

Todos os músicos, membros da Direção da AOAL, Direção Artística, Delegado e Subdelegados durante os ensaios e concertos, bem como em todos os eventos em que participam enquanto membros da OAUL, estão obrigados a agir uns para com os outros, para com terceiros e para com os representantes da Universidade de Lisboa, com educação, respeito e civilidade, por forma a colaborar ativamente para a manutenção de um ambiente cordial e salutar entre todos os membros da Orquestra e para o bom nome da OAUL.

Artigo 10.º

Outras disposições

1. É da responsabilidade dos músicos tomar conhecimento atempadamente de qualquer alteração ao sistema de ensaios ou aos concertos programados, depois de um período em que tenham estado ausentes.
2. Serão transmitidas regularmente aos músicos informações sobre a agenda de concertos, ensaios ou outras, através dos meios disponíveis.

3. Sempre que algum músico não cumpra qualquer regra deste Regulamento, a Direção Artística e a Direção da AOAL, após averiguar os factos e ponderada a gravidade dos mesmos, poderá decidir a respetiva punição, desde impedir a participação do mesmo em concertos, até propor a sua expulsão.

4. A decisão final da permanência ou exclusão de músicos na AOAL será tomada pela Assembleia Geral.

5. Todos os casos omissos no presente Regulamento Interno da AOAL serão analisados e decididos pela Direção da AOAL em colaboração com a Direção Artística.

ANEXO 5

ENTREVISTA AOS MEMBROS OAUL

1. Na tua perspetiva, quais são os pontos fortes da OAUL?

a) **J.A.:** Os pontos fortes da orquestra são o facto de termos sempre gente disponível para fazer música, que quer fazer música e muita gente disponível. Hoje em dia é uma orquestra com 70 músicos que junta muitas pessoas diferentes com um propósito, que é a música e acho que ter tanta gente tão proactiva é um verdadeiro ponto forte.

Outro ponto forte são os momentos do concerto, que são sempre momentos que ficam gravados e para quem participa e espero que para quem esteja a ouvir também sejam realmente inesquecíveis. Principalmente para quem toca, que é quem passa mais tempo na orquestra.

Mais pontos fortes, a quantidade de pessoas proactivas que ao longo da orquestra se foram envolvendo com a organização da orquestra e a orquestra só funciona porque, realmente, tem muita gente da orquestra proactiva.

Outra coisa é, não ter medo de estar sempre a aprender. As pessoas dentro da orquestra e a orquestra como entidade, se é que podemos considerar assim, deve estar sempre num ponto de vista em que está sempre a aprender com o tempo e eu acho que assim a orquestra vai crescendo.

É incrível ver que a orquestra é um ponto de encontro de muitos amigos hoje em dia. O que eu me vou apercebendo nas pessoas é que há grupos de amigos, há pessoas que saem da orquestra para a noite, fazem outras coisas, vão jantar, fazem milhares de coisas, fazem outros ensaios e outros concertos fora da orquestra. Passado 3 anos e meio é uma coisa incrível.

b) **C.G.:** Camaradagem, simpatia, espírito de união e iniciativa.

c) **R.S.:** Polo de encontro de alunos, e de alunos que não tem nada a ver com música, e que querem explorar um bocadinho o *hobbie*.

Dá-nos outras valências, permite-nos ter um escape dos nossos estudos e stresses da nossa vida académica e ao mesmo tempo mostra que a universidade não são só académicos.

Consegue, também, mostrar a sociedade que somos pessoas com outros interesses e com outras aptidões e que a universidade é um mundo muito mais abrangente do que estudar.

- d) **F.M.:** Energia, porque que a energia que vem das pessoas tocarem música por amor e por ser aquele momento da semana em que podem através da música dispersar e às vezes também fazer de catarse de todas as ansiedades e coisas boas dos seus trabalhos e coisas diárias.

Inteligência, porque eu acho que por ser um grupo tão diverso e com pessoas que tem todas as áreas de formação interessantes e acaba por ser um grupo com uma inteligência conjunta muito elevada que ajudam a resolver os problemas que vão aparecendo. Pois há sempre alguém que sabe daquilo que precisamos para ser resolvido no meio da orquestra.

Comparando com outras orquestras amadoras, talvez a qualidade naquilo que fazemos e apresentamos.

E a alegria.

- e) **S.V.:** São os pontos fortes de um grupo amador. São pessoas de origens e que fazem coisas muito diferentes na vida, mas que se juntam para fazer uma coisa que gostam em comum. Por um lado, é um trabalho de equipa de pessoas que se juntam para um determinado fim. Por outro lado, ter pessoas (potencialmente) tão diferentes a fazer esta coisa só porque gostam, que não pretendem ser músicos profissionais, pretendem fazer mais e melhor. Tendo como um objetivo de qualidade equiparado a um profissional, sabendo de antemão que são amadores e que não querem fazer disto vida profissional mas que continuam a querer fazer com qualidade este trabalho.

Outro ponto forte é o facto de a orquestra pertencer à Universidade de Lisboa, que é a maior universidade de Lisboa e acaba por ser um elo de

ligação entre todas as escolas que funcionam mais ou menos independentes e se calhar não pensam nelas como pertencendo a uma entidade maior que é a Universidade de Lisboa. Aqui na orquestra isso acontece, pois temos alunos de todas as escolas ou praticamente todas as escolas e independentemente do que fazem no resto do seu percurso académico aqui tem este ponto comum de fazer música com futuros engenheiros, futuros médicos ou futuros farmacêuticos e por tanto é essa diversidade.

- f) **C.G.:** A orquestra permite a pessoas como eu, que não tinham onde tocar acompanhadas, que tenham um ambiente diferente para tocar, que consigam evoluir e coisas novas todas as semanas ou todos os meses, conforme os programas que estamos a tocar. A orquestra permitiu-me tocar coisas novas, ter acesso a outras partituras e conhecer pessoas que gostavam de fazer o mesmo que eu que é tocar música.

Dá a oportunidade a pessoas que não tem a possibilidade de ir ver este tipo de concertos, por serem muito caros, com a nossa orquestra isso não acontece porque as entradas são sempre livres, o que faz com que toda a gente tenha acesso a um bocadinho de cultura e cultura um bocadinho diferente daquilo que é habitual. Mesmo pessoas que não conheçam muito bem música clássica, podem vir a conhecer. É uma oportunidade para ouvirem coisas diferentes que não ouvem todos os dias, nem todas as semanas mas que pelo menos de 6 em 6 meses podem ir à Aula Magna ouvir a orquestra tocar coisas que não são muito conhecidas ou ouvidas em Portugal.

- g) **M.A.:** Internamente, acho que é ótimo para criarmos laços e para não perdermos a técnica e a vontade de estudar. Também ajuda a aumentar o sentido de responsabilidade, porque temos de manter o horário de músico e de estudar, mesmo fora dos ensaios. Externamente, as pessoas devem achar interessante ver um grupo de pessoas que não são profissionais, mas que se mantêm unidas e mostram um resultado positivo e com qualidade. Somos um

exemplo para a comunidade, no sentido em que não devemos desistir do que gostamos de fazer porque conseguimos fazer as duas coisas na vossa vida.

- h) **F.C.:** Apesar de ser amadora tem bastante exigência, conseguimos tocar coisas interessantes. Às vezes nas orquestras amadoras começa-se a perder a motivação porque são só peças sem muita graça e aqui tocamos música a sério.
- i) **A.L.:** Voluntariedade e interajuda entre os músicos (porque não há níveis iguais mas há bastante interajuda entre todos para chegar ao mesmo fim). Também o facto de não existirem limites de repertório o que possibilita inovação no repertório.
- j) **J.H.:** Sentido de comunidade, as pessoas são proactivas e trabalhadoras. Há um sentido de união, as pessoas são animadas e têm boa energia.

2. E os pontos fracos?

- a) **J.A.:** Os pontos fracos são realmente cruciais. A questão da aprendizagem é importante, porque nós obviamente fazemos erros na questão da gestão, na questão dos ensaios, na questão dos concertos e eu acho que esses vão sendo os pontos fracos. Um bocadinho a inexperiência, a questão de que estamos todos um bocadinho a experimentar para onde isto vai, como é que vamos fazer, mas com a perspetiva de que quer aprender o que é bom.
Duas coisas que eu não posso deixar de referir que é a pontualidade e o compromisso dos músicos, que nem sempre é a 100%. Eu acho que não tem de ser sempre a 100%, porque as pessoas tem outras vidas e isto não é a sua atividade principal, mas realmente quando as pessoas se envolvem num projeto tem de se compreender quais são as metas e o compromisso tem de ser cumprido. A pontualidade é fácil de se resolver é só chegar a horas.
- b) **C.G.:** Assiduidade, responsabilidade e alguma organização.

- c) **R.S.:** Tira-nos algum tempo e podemos cair um bocadinho no principio de querer fazer tudo e depois não fazemos nada bem (Gestão de tempo).
- d) **F.M.:** O mais óbvio é o facto de a orquestra ser algo secundário, em termos da distribuição e de alocação sustente das pessoas. A falta de estudo que depois se reflete também nalgumas lacunas técnicas. Talvez também a falta de capacidade de preparar eventos muito depressa e de conseguirmos mobilizar os músicos que precisamos para às vezes fazermos coisas mais interessantes. Por isso acabamos por perder algumas oportunidades em prol de manter a qualidade.
- e) **S.V.:** Por um lado a vontade de quase perfeccionismo, que acaba por lutar com a realidade. Obviamente que queremos soar como uma grande orquestra, mas também sabemos que nunca lá vamos conseguir chegar. Uma vez mais acaba por ser a questão dos amadores, porque queremos fazer mais e melhor e chega a determinadas alturas que há um limite e não conseguimos passar de um determinado nível. E depois há alturas que ou por razões profissionais ou razões pessoais não conseguimos dar tudo o que um profissional está obrigado a dar e portanto isto tem impactos não só na qualidade do produto final (concerto) mas também em todo o funcionamento da orquestra, uma vez que não conseguimos garantir a orquestra completa em todos os ensaios e isto não acontece numa orquestra profissional acaba por ser um objetivo ambicioso mas que nunca vai ser cumprido e às vezes esta luta é um bocadinho desigual.

Outro ponto fraco passo pela dificuldade de se fazer música em Portugal, fazer cultura em Portugal e portanto conseguir encontrar um espaço dentro do mercado puramente económico e financeiro quer do ponto de vista de público é muito complicado porque o público não tem necessariamente de saber que orquestra é aquela que está a ouvir ou quais são as dificuldades, o

público vai a um concerto para ouvir o concerto mas para além de ser uma luta desigual.

Para além da organização, do nível obviamente porque há pessoas com níveis muito diferentes e por isso não pode ser tao uniforme como uma orquestra profissional é também um bocadinho difícil conseguir encontrar o ponto certo dentro do mercado/ panorama para a orquestra se afirmar, quer para o público em geral que não tem de ter conhecimento destas coisas quer até para o público especializado, outros músicos que são profissionais e tem de nos caracterizar num ponto qualquer, por isso esta questão de posicionamento também não é fácil.

Para além disso, a Universidade de Lisboa ainda não se conseguiu mentalizar de como é importante ter uma estrutura destas que faça todo o trabalho que não é puramente técnico ou académico mas que é de vivência de todas as pessoas que fazem parte desta universidade fazerem uma coisa em comum. Não está a aproveitar a orquestra como poderia estar a aproveitar.

- f) **C.G.:** Os pontos fracos são talvez o pouco financiamento e pouca visibilidade, porque às vezes podíamos fazer coisas diferentes se calhar um bocadinho mais descansados mas como não temos muitos apoios é mais difícil.

Às vezes à incompatibilidade de tempo, mas isso é mais uma questão pessoal e acontece em todas as coisas. Como nós somos músicos amadores e de não fazer da música a nossa profissão, faz com que cada um de nós tenha outras atividades que às vezes coincidem com horários de ensaios, com horários de concerto. Mas é uma questão mais pessoal do que da orquestra.

- g) **M.A.:** Por vezes predemo-nos ao lado negativo da palavra amadora, no sentido em que deixamos andar e acabamos por perder qualidade por isso. Se vemos uma dificuldade desculpamo-nos com o facto de sermos amadores, acho que devemos não desistir quando vemos uma dificuldade. As pessoas tem dificuldade em achar que conseguem entrar devido ao fato de ter de pertencer à universidade e há muita gente que não vem por causa disso.

- h) **F.C.:** As pessoas desmotivam um pouco ao longo do semestre e só se focam e estudam antes dos concertos.
- i) **A.L.:** Horário, gestão de tempo. Na época dos exames há falta de músicos porque há outras prioridades.
- j) **J.H.:** Falta de organização e dos mesmos valores, eu penso que as pessoas não veem a orquestra como um todo ou como um grupo mas sim como uma coisa individual, porque é muito engraçado tocar numa orquestra ou eu gosto de fazer isto às quartas mas não é uma união. É o maior ponto fraco, a desmotivação.

3. Em relação à marca OAUL, quais são os melhores atributos que descrevem a OAUL? Porquê?

- a) **J.A.:** Eu acho que é o “Somos todos ouvidos” e eu insisto neste *slogan* que é das primeiras coisas que apareceu na orquestra, mas eu acho que faz todo o sentido a uma marca que se cola a esta orquestra. No sentido em que somos todos ouvidos de quando estamos em cima do palco, mas é sim um espaço que junta muita gente diferente e onde toda a gente pode falar e pode ser ouvida. Eu acho que isso mais incrível desse *slogan*, que é uma coisa super abrangente. Não só somos ouvidos quando falamos, mas também temos a perspetiva de estar a escuta dos outros e se as pessoas levam isso para a sua vida este é o melhor *slogan* que pode haver. Somos todos ouvidos.
Mas em relação aos atributos é uma orquestra honesta, porque é uma orquestra que não tem grandes ambições. A única ambição é fazer música em conjunto e curiosamente a qualidade tem vindo a aumentar. Não é curiosamente, é por causa do trabalho, porque o trabalho é feito honestamente e porque sempre que vamos para cima de um palco aquilo que

apresentamos é o que fizemos e aquilo que nós passamos tempo a fazer e isso é honesto. Os concertos são sempre honestos.

- b) **C.G.:** O principal atributo enquanto orquestra é o movimento amador que começa a dar os primeiros passos em Portugal e que começa a marcar a diferença nesse panorama.
- c) **R.S.:** Diversa (diversidade), porque são pessoas de áreas diferentes que se juntam para fazer uma coisa que não é a principal área profissional de nenhum de nós. Representa a saída da zona de conforto.
- d) **F.M.:** Diversa (diversidade), porque são pessoas que se reúne na música, que tem a música em comum, mas que fazem coisas muito diferentes ou vem de lugares muito diferentes, até de outros países.
- A orquestra é potente, porque é capaz de cativar as pessoas quando tocam. As pessoas são contagiadas pela energia e pela garra da orquestra.
- E é inovadora, porque a forma como trabalhamos e por termos sido uma das primeiras orquestras amadoras do país. E pelo facto do projeto crescer tanto a partir de nós próprios e não apenas de uma reitoria ou dos maestros mas também depender dos próprios músicos e daquilo que eles querem fazer dela em todos os sentidos até à produção. Somos um projeto que está a crescer e a deixar uma marca na cultura portuguesa.
- e) **S.V.:** Vontade de fazer música dentro da universidade. Obviamente que a orquestra não pode ser algo que defina a universidade, esta universidade não tem o curso de música por isso não é de todo o âmbito da universidade mas é ou pode ser um ponto de união da universidade.
- Coragem, porque se nos apresentamos numa aula magna onde se apresentam orquestras profissionais há uma responsabilidade acrescida. Se nós pedimos que nos financiem com base no trabalho que nós fazemos há

coragem temos de ter coragem de trabalhar para mostrar o fruto desse trabalho.

Trabalho/Dedicação, porque para fazer música é preciso trabalho. Trabalho nos ensaios, estudar em casa.

União.

- f) **C.G.:** Diversidade, porque tens várias pessoas na orquestra, inclusive pessoas de várias partes do mundo a tocar, pessoas diferentes que fazem coisas diferentes no dia-a-dia e que ainda assim se juntam todas as quartas-feiras para tocar.
- g) **M.A.:** Inovadora, porque acho que apesar de haver a tradição de orquestras amadoras/universitárias noutros países em Portugal não há quase orquestras do nosso género e acho que por isso marcamos um bocado a diferença e também não ficamos pela facilidade (peças fáceis), estamos sempre a inovar e a pensar fora da caixa e o que é que vamos fazer a seguir, e vamos fazer mais iniciativas e juntar este e aquele e vamos trabalhar com aquelas pessoas e fazer parcerias com aquelas.
- h) **F.C.:** Empenho, porque todas as pessoas tem outras ocupações mas acabam sempre por conseguir vir ao concerto.
- i) **A.L.:** Enérgica, porque transmitimos muita energia quando tocamos e a nível de interação interpessoal. Inclusiva/compromisso porque aceitam qualquer pessoa que saibam tocar um instrumento desde que assuma o compromisso da orquestra.
- j) **J.H.:** Como a orquestras é relativamente recente, acho que a marca não está bem construída, não está sólida. Portanto quando se pensa em palavras da orquestra o que me vem mais à cabeça é “Nós somos OAUL” porque é isto que nós comunicamos mais.

Depois, mais atributos é a nossa energia, o facto de sermos todos jovens e de sermos amadores, acho que é a maior característica que nós temos.

4. Quais são os valores da OAUL?

a) **J.A.:** Os grandes valores de uma orquestra e uma orquestra enquanto ferramenta pedagógica, se é que podemos dizer aqui, temos maioritariamente uma orquestra de estudantes não de estudantes de música ou não só de música. E eu acho que se pensarmos numa orquestra como uma microsociedade, onde ninguém manda mais do que ninguém, existem hierarquias existem responsabilidades e toda a gente aprende com o tempo e nos ensaios a estar no seu papel, independentemente do lugar que esteja na orquestra e a cumprir e assumir as suas responsabilidades sem ter que mandar porque toda a gente está ali para o mesmo, o fim é o mesmo.

Outra questão é que quando temos que parar nos ensaios toda a gente pára para ouvir, toda a gente ouve e participa no ensaio e contribui com o seu melhor, de certeza. E se pensarmos na música em geral é um sítio onde com a voz de um instrumento estamos todos a falar ao mesmo tempo, mas falamos todos em sintonia. Que isto hoje em dia é raro.

Mais valores, posso repetir o facto da proatividade. Isto foi um projeto que num curto espaço de tempo conseguiu despertar a vontade de muita gente para ajudar. Das pessoas que contribuem e que ajudam não há ninguém obrigado, não há ninguém a receber. Portanto não é uma questão de tenho de fazer isto, mas quero fazer isto. Isto é muito importante porque quando fazemos coisas que queremos à partida correm melhor e fazem nos mais felizes.

b) **C.G.:** Camaradagem, transparência, verdade e humildade.

c) **R.S.:** Partilha, trabalho de grupo.

- d) **F.M.:** Igualdade entre os músicos e todas as pessoas que estão no palco independentemente do lugar onde tocam no concerto. O amor e o respeito pela música, apesar de por vezes haver algumas dificuldades técnicas fazemos tudo para respeitar ao máximo o que está escrito na partitura e quando estamos a tocar o centro seja a música seja o centro e não as pessoas. E a amizade, tudo ser feito com o espírito de amizade entre as pessoas.
- e) **S.V.:** Dedicção (de todos os músicos que vem aos ensaios, que estudam em casa e que fazem isto tudo acontecer; das pessoas que tratam da logística das coisas que há para tratar que o fazem por voluntariado sem nenhuma obrigação e claro o que estão à frente da orquestra, que não tem nenhuma ligação direta à universidade, que há partida não teriam a obrigação de trabalhar dentro da orquestra.
Coragem de mostrar o trabalho que se faz, no sentido em que o apresentar o trabalho implica que nos estamos a comparar com outra pessoa/entidade profissional ou não é logo à partida uma desvantagem por tudo aquilo que já falei).
Lealdade a um projeto e uns com os outros.
- f) **C.G.:** Primeiro nós temos uma grande vantagem que foi a de termos conseguido criar amigos lá dentro e de vermos nos nossos maestros duas pessoas em quem confiamos. Portanto eu diria que a confiança é o grande princípio da OAUL e amizade é outro grande princípio que nós temos. Porque é mais fácil quando tu conheces as pessoas, quando tu confias nelas e quando tens alguns amigos mesmo que não sejam todos mas que sejam alguns. E depois é a seriedade, porque para a organização dos concertos. Tu tens de ser responsável e tens de fazer um bom trabalho e nós tentamos sempre fazer isso.

- g) **M.A.:** Cumplicidade, conhecemo-nos todos, união, amizade, respeito, acolhedora (temos pessoas mais velhas na orquestra e conseguimos chegar a todos e ouvir uns aos outros).
- h) **F.C.:** Exigência técnica, paixão pela música a suficiente para conseguir conciliar com as nossas ocupações.
- i) **A.L.:** Compromisso, disciplina, amizade, sacrifício e voluntário.
- j) **J.H.:** Sentido de união, de fazermos as coisas em conjunto. O maior valor eu acho que é fazer sempre um esforço para que as coisas aconteçam. Energia e solidariedade.

ANEXO 6

ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE MARKETING CULTURAL

Nome: Sofia Mântua

Emprego e Função: Coordenadora do departamento de Comunicação e Marketing do CCB

1. Quais são as maiores tendências do marketing cultural?

Em termos de estratégia de comunicação? Eu acho que é o digital. Há uma entrevista sobre o turismo em Portugal do expresso que é muito importante e que para mim foi muito clara no sentido que me fez perceber que todos nós temos de inverter m bocado as políticas culturais.

Em relação às novas tendências a resposta pura e dura é as redes sociais, mas não chega as redes sociais. Porquê as redes sociais? Porque permite uma dinâmica mais emotiva e mais direta ao contrário de, por exemplo, dos tradicionais suportes em papel. Eu acho que os anúncios de imprensa não vendem, acho que os desdobráveis vendem pouco.

Em temos casos concretos, no CCB tivemos a realização de eventos que em termos de papel e de meios de comunicação social tiveram pouco impacto, mas em termos de orçamento pago teve uma campanha fortíssima. Desde outdoors, anúncios de imprensa, capa do desdobrável, newsletters, assinatura de *e-mail*, tudo aquilo que deveriam ter e no entanto não venderam. Podemos perguntar “porque é que não vendeu?” Porque não são conhecidos no mercado? Porque o programa não tinha interesse? Sim é verdade que tudo isso aconteceu e embora tendo tudo isso não vingou, não funcionou.

De maneira que aquilo que nós às vezes achamos que vai vender e que é importante, às vezes não é bem assim e não funciona como imaginamos que vai acontecer.

Então o que é que funciona? Nós hoje em dia sabemos que a palavra é fundamental, portanto há que saber verbalizar, a oralidade é fundamental. Porque se não conseguirmos passar uma ideia, se não conseguirmos passar um projeto, se não conseguirmos passar um espetáculo o que é que criamos no outro. A

programação muito comercial para mim não tem interesse nenhum porque já está vendido *à priori*.

Muitas vezes falasse dos orçamentos para a cultura e dos orçamentos para a promoção que devem ser 5 ou 10% do valor do espetáculo, nunca consegui perceber se isso é aplicado ou não, acho que não. Os ingleses foram quem desenvolveram mais essa teoria, mas eu acho que nunca se consegue esse orçamento, porque de alguma forma a comunicação está no fim da linha, isto é há o contrato, há a negociação dos *cachets*, dos *perdiames* e das estadias. Há imensos fatores que consomem o orçamento para um projeto específico e depois é na comunicação que se vai cortar, o que eu acho terrível. Porque de facto é preciso ter um orçamento para a comunicação, embora muitas vezes ache que não é mais orçamento que me vai trazer mais visibilidade.

Uma campanha de comunicação pode-se desenvolver em várias áreas. Por exemplo no CCB, que é o caso que eu conheço melhor, as campanhas de comunicação são definidas através de uma determinada estratégia que difere dependendo do espetáculo que é comunicado, porque cada projeto tem sempre a sua especificidade embora haja situações comuns.

Há um dado curioso, mais de metade do orçamento de marketing do CCB é gasto em publicidade nos jornais. Porque é que continuamos a insistir em publicidade nos jornais, se sabemos que isso não vende? Nós já começamos a inverter essa tendência já há alguns anos, hoje em dia já não é esse valor mas foi durante muitos anos mais de metade era em anúncios de imprensa e a primeira razão porque nós temos de fazer anúncios de imprensa é por causa do artista. Para eles é importante terem visibilidade nos jornais. De maneira que não é tanto para vender bilhetes mas é mais para uma afirmação de marca, temos de lá estar. Sabendo que o anúncio me vai vender poucos bilhetes, como é que as campanhas se estruturam para chegar ao maior público possível e aí temos a rua, que para mim é fundamental.

Há estudos sobre isso, que só é expressivo o espetáculo na cidade com mais de 500 *moopis*. Quando nós vamos a Londres temos as paragens de metros e as ruas todas cheias de publicidade de espetáculos e em Barcelona a mesma coisa, mas cá em Portugal ainda não existe muito essa tendência e mesmo assim ter redes de

moopis dentro do metro, que eu acho que é bastante eficaz, é caríssimo. A maior parte das vezes só temos para grandes projetos, como os Dias da Música porque se não é caríssimo. Mas temos de trabalhar a rua, porque as pessoas estão na rua cada vez mais e temos de tocar vários públicos. Por exemplo, eu sei que pessoas que leem o jornal *ipsilon* estão mais predispostas para atividades culturais, mas as pessoas que andam de metro, que estão parados e que tem tempo para ver não.

De forma que em termos de estratégia eu acho que nós temos de apostar bastante no *online*, mas temos de apostar no online não de uma forma a avulso mas como estratégia. Nós tivemos agora uma péssima experiência com um empresa de marketing digital, quando temos uma empresa de fora a trabalhar conteúdos culturais e num equipamento que eles não conhecem é um tiro ao lado. Há especificidades e há mesmo um tom de comunicação que é completamente diferente. De maneira que o que é que eu acho que se deve fazer é contratar mesmo equipas que trabalhem nessa área de uma forma efetiva e temos uma colaboração direta com eles. Criar-se uma espécie de um contrato e essas pessoas trabalham diretamente connosco.

O início do ano é muito importante na definição da estratégia de marketing e na avaliação do que correu bem e o que correu mal. É importante todos os anos serem diferentes uns dos outros, retificar os erros e tentar fazer diferente e melhor dos anos anteriores.

Deve-se apostar mais no *instagram*, porque mesmo o *facebook* já está a ficar um pouco desatualizado em relação ao *instagram*. Mas continua a ser importante também haver pontes de ligações entre estas duas redes sociais. De maneira que as redes sociais são fundamentais e a forma como trabalhar é com alguém que percebe do sistema.

A grande dificuldade em trabalhar as redes sociais é criar conteúdos suficientemente estimulantes e originais para que aquilo tenha, o que hoje em dia chama-se, o efeito viral, ou seja, conteúdos que tenham suficientemente interesse e sentido de humor para que as pessoas comuniquem. As pessoas só comunicam as coisas por duas razões, eu acho, ou porque é um *post* muito bonito, uma imagem lindíssima, poética, entre outros aspetos. ou porque tem imenso sentido de humor.

Posts chatos ou meramente descritivos não vendem por isso é que é preciso ter alguém mais criativo, mais ligado às artes plásticas e às artes visuais para criar *posts* emocionais e afetivos que faça com que as pessoas se interessem ou que pelo menos que gere curiosidade para que isso aconteça e isso tem de estar previsto em orçamento.

Se eu estou a pensar que é a partir das redes sociais que eu tenho maior enfoque, à 9 anos atrás o grande enfoque eram as bases de dados.

O CCB não tinha base de dados fidedignas, o que fizemos foi organizar todas as bases de dados por sectores. Em relação à nossa área, base de dados de músicos e dentro dessa área é necessário subdividir por áreas como jazz, pop rock, orquestras, entre outros. Hoje em dia temos 119 segmentos, só a música tem 10, mas também subdividimos os públicos. Assim que as pessoas se inscreviam na *newsletter* dizia quais as áreas pelas quais se interessavam e escusavam de receber informações de espetáculos que não lhe interessavam. Hoje em dia a base de dados do CCB é uma das mais completas e mais atualizadas e para isso é preciso um trabalho diário. Penso que estas estratégias estão certas, se são as mais eficazes é uma questão a ver com o passar do tempo.

Eu hoje penso que é através do marketing digital o grande enfoque. Há 9 anos atrás, o grande enfoque foi o CCB e outras organizações terem um gabinete de empresa de conteúdos, mas sabendo que trabalhavam para o público, porque não criar um mini gabinete para comunicar com público? Com base na base de dados que temos, comunicar de forma direta com o nosso público.

2. Sente que em Portugal há um público específico para orquestra? Como o caracteriza?

Claro que existe um público específico para orquestras sinfónicas, como existe um público específico para tudo. O público para a cultura é um público sempre reduzido e é sempre o mesmo. Eventualmente podemos trazer um ou outro que vem ao engano ou que vem com um amigo, mas este público sempre foi um público de elites. O público que vai a exposições é um público muito específico muito elitista, embora no outro dia com a exposição do Almada negreiros, acho que foram cerca de 145 mil visitantes que é extraordinário. E eu por acaso fui no último dia, onde tinham

filas intermináveis e vi público que nunca esperaria ver na Gulbenkian para ver uma exposição do Almada.

Há uns anos fizeram um inquérito sobre o que é que as pessoas achavam sobre o Almada Negreiros e houve um senhor que respondeu “ah como é o Almada a jogar em casa 1-0”.

Respondendo à sua pergunta, se existe um público específico para a música sinfónica, existe e eu gostaria que o público específico para a música sinfónica também tocasse outros pontos, como por exemplo o das exposições que provavelmente toca.

A Gulbenkian, há muitos anos atrás, fez um estudo de públicos que disse que a faixa etária média da Gulbenkian era para aí 65 anos ou dos 50 para cima, o nível financeiro era altíssimo, o ordenado médio era altíssimo e eram sobretudo engenheiros e médicos. Tentaram inverter essa situação, colocando uma outra figura de programadores e de repente vemos programadores novos a programar sobre temas que já estavam na ordem do dia lá fora, mas que cá em Portugal estavam a nascer. E aquilo teve um enorme impacto e de facto a Gulbenkian conseguiu puxar muitos outros públicos que não o público envelhecido da música sinfónica. Mas este tipo de programa acabou por desaparecer e o que temos agora é um ciclo de música fortíssimo, com música sinfónica, ciclos de piano, músicas do mundo.

As assinaturas na Gulbenkian são um fenómeno, muitas vezes quando abrem para o público em geral o ciclo de piano já está esgotado. O que significa que as pessoas continuam a gostar há público e as pessoas acabam sempre das mesmas coisas. Acaba por se tornar um problema, porque eu acho que nós só vamos ver aquilo que gostamos. Exceto nas gerações mais novas e em relação aos festivais, que vão ao festival por causa de um músico mas acabam por ouvir muito mais. O mesmo acontece com um programador de música clássica, quando intercala a música contemporânea com música clássica ou barroca.

Eu achava que o público era uma relação de vizinhança, por exemplo aqui no CCB, Belém, Restelo Cascais e Oeiras e faziam muitos contatos de rua. Um dia fizemos um inquérito e constatamos que mais de metade das pessoas vinham de Almada. Constatei também que quem tinha o cartão CCB, principalmente o cartão sénior que

é o que ais vende tinha outros cartões, nomeadamente o da Gulbenkian e isto é um público.

3. Quais as estratégias para criar novos públicos e principalmente novas faixas etárias?

Acho que há três fatores para as pessoas não irem ver concertos de música erudita com tanta frequência: 1º os bilhetes caríssimos, como por exemplo 80€ para ver uma ópera posso fazer isso uma vez por ano mas nunca levei os meus filhos a verem uma ópera; 2º é demasiado formal para os jovens até aos 25 anos, o facto de terem de vestir roupa formal e desconfortável não contribuem para a vontade de irem a este tipo de espetáculos; 3º duração do concerto, há concertos que duram mais de 3h que se tornam aborrecidos para a audiência. Portanto chato, comprido e caro.

Se eu invertesse esses fatores em bilhetes mais baratos, concertos com duração de 45 min e que as pessoas pudessem vestir roupa confortável e foi assim que nasceu o festival “Dias da música” que é, até hoje, um enorme sucesso.

O principal fator deste sucesso foi a comunicação, 98% da taxa de adesão à comunicação foi na cidade (carris, metro, comerciantes, restaurantes, turismo de Lisboa, escolas, comunicação social, etc.).

4. Em relação a OAUL, quais as estratégias para melhorar a relação interna?

Antes de começar eu acho que realizarem apenas 3 concertos por ano é pouco, ou seja, não a possibilidade de criarem uma relação mais próxima. O que faria para mudarem isto era a realização e ensaios ou encontros entre naipes, que poderiam ser em sítios mais divertidos como por exemplo numa estação de metro, ensaios abertos na rua. Assim seriam uma forma de criarem envolvimento e entusiasmos dentro do grupo. Poderiam também realizarem pequenas performances com improvisos ou arranjos pops para tocarem em zonas turísticas e atuais como o Lx Factory ou o caminho pedonal do CCB, para divulgarem a orquestra. Se não quem acaba sempre por ser o vosso público são os familiares dos músicos e alguns curiosos, o que para vocês acaba por ser desmotivante.

Poderiam também convidar músicos de fora, músicos conhecidos para tocarem com vocês ou então realizarem concertos relatados de forma a explicar ao público, de uma forma divertida, detalhada e dinâmica as obras que vão tocar. Ou pegar em ideias diferentes, sempre me perguntei porque é que nunca vejo a cara e as expressões do maestro, porque não colocar um espelho à frente do maestro para ver a cara dele? Tem de criar novidade e ideias originais.

5. Tendo em conta que a OAUL é uma orquestra sem fins lucrativos, quais são as melhores estratégias para financiar a orquestra?

É uma questão complicadíssima nos dias de hoje, em primeiro lugar trabalhava a visibilidade e o trabalho *step by step*. Apostava na comunicação divertida, como vídeos divertidos e só depois passava para os pedidos de financiamento. Identifiquem os *skills* uns dos outros para avançarem com isso, mas o mais importante é divertirem-se.

A música é o maior facilitador de comunicação e poderia ser um bom ponto de partida para se juntar a projetos diferente, como por exemplo através da integração dos refugiados, envolvendo-se e explorando culturas diferentes.

O marketing passa muito por pensar fora da caixa, só existe insucesso quando desistimos.

Nome: Caterina Foa

Emprego e Função: Professora de Marketing Cultural no ISCTE

1. Na atualidade para si, o que marca o mundo cultural?

Eu diria que é o contínuo crescimento e proliferação de conteúdos, numa perspetiva macro, em necessidades de continuamente reinventar modelos de financiamento para esses conteúdos e numa velocidade e mudança na adoção de instrumentos de comunicação e difusão desses conteúdos. Também o surgimento de novos.

2. Quais são as maiores tendências do marketing cultural?

São as análises de dados, a importância da análise dessa informação que é gerada através das redes e da internet que se torna numa base para estudar os consumidores e as pessoas. No marketing é importante ter atenção a esse aspeto dos dados e depois há alguma dificuldade em relacionar esses dados aos perfis e aos comportamentos reais.

Em Portugal, como profissional da área diria eu que existem mais cursos, seminários e existe uma necessidade de formalizar e de estruturar melhor a identidade da figura profissional do *marketeer* da cultura. Também existe o problema que o artista tem de se transformar no *marketeer* dele próprio.

Ao mesmo tempo existe a sofisticação dos instrumentos tanto de comunicação como de financiamento que requerem algumas competências que de pessoas da área. O desafio aqui é comunicar o produto antes do seu lançamento, ou seja, é preciso trabalhar o produto antes de o ter na mão.

3. Tendo em conta as tendências do marketing cultural o que é de diferente na particularidade do mundo das orquestras?

Em parte sim, porque pensado num panorama internacional, as orquestras tem tido muitas necessidades de cuidar o seu aspeto de comunicação, muitas vezes finalizado ao marketing, do ponto de vista de angariação de fundos ou de mecenas, de sócios ou de amigos de assinantes e também porque através do social media é possível humanizar mais o conceito de orquestra, ou seja, a orquestra já não é só um conjunto de instrumentos mas sim um conjunto de pessoas. Esta ideia de dar a cara e através de vídeo ou *gifs* realizar uma pequena performance que se pode tornar viral. Independentemente do tipo de música que a orquestra toca, é uma oportunidade para a orquestra. Se pensar que cada membro da orquestra pelo menos tem três perfis nas redes sociais e uma centena de amigos *online* mais 20 amigos *offline* a própria orquestra tem uma massa critica para tentar ter algum impacto.

4. Sente que em Portugal há um público específico para orquestra? Como o caracteriza?

Eu penso que sim, que há um público específico para as orquestras no sentido em que há de haver para cada orquestra um nicho fiel a cada orquestra, mas a maior parte do público de cada orquestra acredito que seja mais um público interessado no repertório. Há especificidades de cada orquestra que poderá ser uma alavanca ou a identidade daquela orquestra, mas ao mesmo tempo acho que depende muito do que é que a orquestra toca (o repertório), com o custo de bilhete, localização e o tipo de concerto.

No geral a música orquestral de música é algo que não remete diretamente para grandes cidades, para o grande teatro. Nas vilas existem as bandas filarmónicas que tocam “de borla” porque há alguém que os financia e tocam nas festividades e cerimónias importantes para a comunidade local.

5. No contexto da OAUL, quais seriam as melhores estratégias para comunicar a orquestra e para chegar a novos públicos?

Acredito sempre que é preciso definir uma estratégia do mais generalista ao mais específico, em termos também de público.

Hoje em dia, sobretudo com o excesso de informação, torna-se bastante importante definir o que é que a orquestra quer dizer. Por exemplo a orquestra quer comunicar a sua existência, o próprio facto de existir, então deverá realizar um conjunto de ações, nomeadamente no *online*, a partir do site institucional da Universidade e talvez o desenvolvimento nas redes sociais, mas de uma forma diferenciada, tem o *facebook*, mas ter também o *instagram* e o *snapchat* porque vocês também apelam a um publico mais jovem. A comunicação deve ser pensada de um para todos, através do *social media*. Através de vídeos, muito jovem na forma de comunicação, menos textual porque a primeira voz é uma voz musical e dar as caras.

Para comunicar de forma mais específica, deviam começar a pensar se durante os concertos há possibilidade de entrar mais em contacto com as pessoas, como a utilização do *whatsapp* para falar com um grupo restrito de pessoas, por exemplo criar um *broadcast*.

Criar a ideia de “dar prendas” às pessoas que vieram ao vosso concerto, através das redes sociais ou do *email*, como por exemplo um vídeo de agradecimento. Com tempo, as pessoas e os meios técnicos que vocês tem, acho que era uma boa ideia para realizarem.

Outro caso que vocês poderiam ver com a Universidade era a questão da possibilidade de vocês terem acesso ao *data base* das faculdades.

Terceiro passo para comunicar, apesar de serem amadores, se quiserem apostar na qualidade, tentar de “seduzir” no sentido mais puro da palavra pessoas que são *opinion leaders* e *trend set* na área específica, antigos maestros, *bloggers*, revistas, músicos profissionais.

6. E estratégias mais relacionadas com a parte interna?

Eu não conheço tão bem o funcionamento da orquestra, porque aqui entramos completamente na parte da gestão. Da gestão cultural, mas sobretudo da gestão de uma organização sem fins lucrativos, neste caso amadora e bastante horizontal, ou seja, vocês tem um maestro, tem dois diretores artísticos, tem talvez alguém na Universidade que tem voto na matéria, mas depois entre os membros há primazias por razões pessoais ou de instrumentos mas não há grupos. Poderia haver um *team leader* dos sopros e um *team leader* das cordas, mas não por ser o melhor músico mas alguém que em caso de necessidade possa representar ou pelo menos ser porta voz. Se há muitos membros e a comunicação é complexa e depois a desmotivação leva a fragmentação que acaba por levar à junção de grupos. Perceber se é possível a criação de um cargo de coordenação de equipas.

Outro tipo de ação mais conjunta, seria a realização de atividades fora do contexto da orquestra, como por exemplo a realização de jantares, saídas, assistir a outros concertos.

Poderiam realizar inquéritos para perceber quais são os fatores principais de desmotivação. A realização de *teambuilding* pode ser importante. As pessoas com idades diferentes pode ser caótico em termos de comunicação, nem todos utilizam o *facebook* se calhar em termos de comunicação é preciso usar por exemplo o *e-mail*.

É necessário realizarem uma calendarização de ações diferenciadas e envolver na parte criativa. Vocês são músicos, artistas, criativos mas também são a cara da

orquestra por isso tem de fazer ações como por exemplo “24h com o teu instrumento”.

7. Tendo em conta que a OAUL é uma orquestra sem fins lucrativos, quais são as melhores estratégias para financiar a orquestra?

Existem várias formas de financiamento, mas é necessário alguém se aplicar para estudar as diferentes formas de financiamento que existem. Eu sou apologista de formas abertas e diferenciadas, o que é difícil. O financiamento para comprar um instrumento é um investimento que alguém pode ajudar.

Outra opção será o investimento coletivo, que é o *crowdfunding*. Em Portugal existem 3 plataformas que se aplicam à vossa orquestra: a plataforma da Câmara Municipal de Lisboa, a BoaBoa, a PPL e a plataforma do Novo Banco.

Em caso de concertos fora de Lisboa podem tentar contactar empresas locais para poderem ser financiados. Têm de saber quanto dinheiro tem de ter e o que podem dar em troca.

Outra forma de financiamento, é a realização de *masterclasses* com pessoas fora da orquestra e abrir para outras pessoas que teriam de pagar, pagamento esse que financiaria a pessoa que iria dar a *masterclasse* e ao mesmo tempo angariar alguns fundos. Por exemplo *masterclasses* sobre a forma de respiração ou projeção de voz que interessa a vários públicos.

8. Que outras ações poderão ser benéficas para a OAUL?

Acredito que numa primeira fase é importante definirem bem os públicos, a Universidade é muito grande mas depois é preciso definir os “guardiões das portas” e leva-los a investirem em vocês. A ideia é nós fizemos isto porque somos da Universidade e levamos o nome da universidade para todo o lado e por outro lado a universidade também vos dá prestígio. Então é uma negociação. Passa também por outras partes, por exemplo pelos *alumnis*, as Associações de Estudantes, técnicos e professores das faculdades. Trata-se de envolver e seduzir, por exemplo esperar uma ocasião especial e vocês fazerem uma surpresa para alguém usando um fator emotivo. Se calhar, para além da orquestra, existem coros ou grupos de dança e por

isso torna-se necessário criar parcerias, criando esses fatores surpresas. Por vezes apenas com parte da orquestra, mas que seja significativo em termos de comunicação.

Serem ativos nas redes sociais e manterem o selo de qualidade e de frescura.

Eu quando conheci a orquestra, fiquei muito entusiasmada. Não só por ser uma orquestra universitária, com qualidade, mas por haver lá dentro tantos cérebros e tantas pessoas que sabem tantas coisas diferentes e daí que criar um *microblogging*, imagine que algum de vocês junta as ciências exatas com a música, isso permite vender a vossa imagem de uma forma diferente e experimentar um formato um pouco diferente. Esta orquestra não é igual às outras, pois junta pessoas de várias ciências, de várias linguagens e isso poderia ser aproveitado com um editor de *blog*.

E é preciso um trabalho de mediação entre as pessoas, atitudes, personalidades, vontades de protagonismo, pessoas mais tímidas, etc.